

¿Hacia una Administración Pública 2.0?

**Un análisis empírico de la adopción de las redes
sociales digitales en el sector público**

Francisco Rojas-Martín

Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Director de tesis

Prof. Dr. J. Ignacio Criado

Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Índice de contenidos

AGRADECIMIENTOS.....	5
1. PRESENTACIÓN	9
2. RESUMEN.....	13
3. INTRODUCCIÓN. PROPUESTA GENERAL DEL ESTUDIO	25
3.1. Aproximación al objeto de estudio	26
3.1.1. Contexto y definición.....	26
3.1.2. Objeto de estudio	32
3.2. Revisión de la literatura	34
3.2.1. Preferencias en el uso de las RSD.....	38
3.2.2. Aspectos innovadores de las RSD	39
3.2.3. Utilización externa en relación con la ciudadanía	42
3.2.4. Aplicación interna en las administraciones públicas	44
3.2.5. Límites y visiones pesimistas.....	46
3.3. Marco teórico de la investigación.....	52
3.3.1. Nuevo institucionalismo en la administración pública	53
3.3.2. El Enacting Electronic Government Success como marco lógico.....	57
3.3.3. Los factores de éxito de las RSD en la administración pública.....	59
3.4. Preguntas de Investigación	64
3.5. Diseño, fuentes y método	68
3.6. Plan de tesis	76
3.7. Referencias	78
4. PUBLICACIONES.....	105
4.1. Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government.....	107
4.2. Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista.....	135

4.3. El impacto de las redes sociales digitales en la administración pública local. Mitos y realidades en el sector público español.....	155
4.4. Adopting social media in the local governments. Towards a public administration 2.0?.....	175
4.5. Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors.....	195
5. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	215
5.1. Principales resultados y hallazgos	216
5.2. Discusión	223
5.3. Conclusiones.....	233
5.4. Aportaciones a la disciplina.....	241
5.5. Límites y retos de futuro.....	243
5.6. Referencias	246
6. TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	259
7. APÉNDICE I: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARTICIPANTES	261
7.1. Ayuntamientos	263
7.2. Administraciones autonómicas	270
8. APÉNDICE II: CUESTIONARIOS	271
8.1. Cuestionario sobre el uso de las redes sociales digitales en los ayuntamientos	273
8.2. Cuestionario sobre el uso de las redes sociales digitales en las administraciones autonómicas	281

AGRADECIMIENTOS

*“No hay bien alguno que nos deleite
si no lo compartimos” Séneca*

Cinco años de intenso trabajo han dado como fruto la tesis doctoral que aquí se presenta. Largo ha sido el trayecto para desarrollar una investigación que debe buena parte de su creación a unas pocas personas y a algunas instituciones. Sirvan estas líneas para reconocer su inspiración y apoyo.

Académicamente, quiero expresar mi más sincera gratitud a mi Director de Tesis y amigo, el Profesor Dr. J. Ignacio Criado, que ha servido como guía y maestro a lo largo de todo el camino. Atrás queda nuestro primer encuentro en el que se unieron sueños, visiones y las ideas. Nadie como él para transformar lo hetéreo en conocimiento. Durante este tiempo ha sabido mantener viva la motivación y el afán de superación. Prácticamente

todo el aprendizaje a nivel académico se lo debo a él. Pero además ha habido otras personas que de manera relevante han contribuido a hacer posible este trabajo. Si les preguntan lo negarán, pero para mi ha sido importante contar con el apoyo, la inspiración y la ayuda de Mercedes Díaz, Daniel Ondé y J. Ramón Gil García.

He desarrollado esta tesis en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Quiero agradecer haber tenido la oportunidad de realizar la tesis en una de los mejores departamentos de España, rodeado de profesores e investigadores que han servido de estímulo para desarrollar mi labor. Igualmente quiero agradecer a la Royal Holloway, University of London y en particular al Prof. Córdoba-Pachón su apoyo durante la estancia de investigación realizada el primer año de la tesis doctoral. Además, tuve la oportunidad de participar en diversos seminarios de investigación sobre RSD en el Oxford Internet Institute de la University of Oxford, donde siempre encontré el apoyo de su directora, Helen Margetts.

En la elaboración de una investigación tan exigente el entorno personal y familiar es fundamental. En mi caso, tengo la suerte de contar con el mejor de los posibles. En primer lugar, mi más profundo agradecimiento al estímulo y apoyo incondicional de Victoria, mi compañera, sin la cual esta tesis no existiría. Hemos vivido momentos inolvidables a lo largo de estos maravillosos años, y en todos y cada uno de ellos, ella estaba a mi lado. El más importante sin duda, fue el nacimiento de nuestro hijo Alejandro, a comienzos de 2016, cuyos primeros pasos en la vida inevitablemente me han distraído de las obligaciones académicas. La perspectiva de poner dedicar más tiempo a disfrutarle ha

sido la principal motivación para culminar su laboriosa preparación. Quiero agradecer igualmente a mis padres Eugenia Victoria y Roque, y mis hermanos Victoria y Roque, por ayudarme con su ejemplo a ser la persona que soy. No existe espacio suficiente en una tesis doctoral para poder expresar la gratitud a mis padres su permanente compañía, dedicación y amor. Esta tesis es también fruto de su esfuerzo y dedicación en mi educación a lo largo de una vida.

Francisco Rojas Martín

1. PRESENTACIÓN

El documento que aquí se presenta contiene una investigación orientada a ofrecer luz sobre la adopción de las redes sociales digitales (RSD) en las administraciones públicas españolas. Concretamente incluye diversos estudios a nivel local (ayuntamientos) y autonómico (comunidades autónomas). Para su desarrollo se ha elegido el formato de tesis por compendio de artículos. Esta metodología de elaboración, cada vez más extendida en el ámbito académico, le ha permitido a este investigador comprender de manera evolutiva el proceso sistemático de elaboración y edición profesional de las publicaciones científicas.

El resultado de esta labor investigadora ha dado sus frutos en forma de diversas publicaciones científicas. Concretamente han sido cinco publicaciones, tres de ellas, artículos en revistas internacionales: el primero, publicado en la *International Journal of Public Sector Management*, editada por Emerald Group Publishing Ltd., y que cuenta con un índice de

impacto de 0.27 y se sitúa en el Q2 en el ámbito de la Ciencia Política y las Relaciones Internacionales en el Scientific Journal Ranking (SJR). Además, cuenta con un Índice Compuesto de Difusión Secundaria (ICDS) de 9,8 en la Matriz de Información para el Análisis de Revistas (MIAR). El segundo artículo, publicado en la *Revista Innovar*, editada por la Universidad Nacional de Colombia, tiene un índice de impacto SJR de 0.14 y se sitúa en el Q3 en Sociología y Ciencia Política. Además, cuenta con un índice de impacto ICDS de 9,9 en MIAR. En tercer lugar, publicado en la *Revista de Internet, Derecho y Política*, editada por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que cuenta con un ICDS de 9,5 en MIAR y está indexada en la Base de datos para la difusión y calidad editorial de las revistas españolas de humanidades y ciencias sociales y jurídicas (DICE), Carhus Plus 2014 (categ. A) y Latíndex. Por otro lado, se han publicado dos capítulos en libros editados editoriales referentes en este campo de investigación. En primer lugar, *Springer*, que se sitúa en el cuarto puesto en el ránking general Schorlarly Publishers Indicators (SPI) de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), con un Indicador de Calidad de Editoriales según Expertos (ICEE) de 33.060. En segundo lugar, *IGI Global*, situada en el puesto 117 en el ránking general Schorlarly Publishers Indicators (SPI) de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), con un un Indicador de Calidad de Editoriales según Expertos (ICEE) de 0.944. Todas ellas, has sido publicadas tras pasar por un proceso de selección y revisión, lo que ha favorecido su mejora y fortalecimiento para cumplir el nivel científico requerido.

Pese a la rápida proliferación en los últimos años de artículos y publicaciones sobre las RSD en las administraciones públicas, el objeto de investigación de este estudio es inédito a nivel doctoral en España y no se han identificado igualmente tesis publicadas en Europa sobre esta temática. A nivel mundial únicamente se ha identificado la tesis doctoral de Shahsavarani (2014), enfocada a estudiar las RSD en Canadá. Por tanto, nos encontramos en un campo de estudio apenas explorado en el ámbito de la investigación doctoral.

La elaboración de esta tesis doctoral ha transcurrido a lo largo de cuatro años de manera intensa. El primer año transcurrió en una estancia de investigación dentro de la Royal Holloway, University of London (Reino Unido), donde encontré un lugar idóneo para la formación y la investigación. Y los últimos años en Madrid, mi ciudad natal, en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid.

Esta tesis doctoral se estructura en tres grandes secciones siguiendo la normativa de la Universidad Autónoma de Madrid¹. En ella se establece que las tesis por compendio de artículos y capítulos deberán contar con (1) una sección introductoria general que presente los trabajos compendiados, que justifique la temática y que explique la aportación original

¹ Aprobado por Consejo de Gobierno de 1 de junio de 2012 y modificado por Consejo de Gobierno de 6 de febrero de 2015, por Consejo de Gobierno de 24 de abril de 2015 y modificado nuevamente por Consejo de Gobierno de 16 de julio de 2015.

del autor. Concretamente, en este trabajo se dedica el capítulo tres a esta sección introductoria; (2) una sección que compile los artículos y capítulos publicados, que ha de incluir una copia completa de los trabajos publicados o admitidos para su publicación, haciendo constar el nombre de todos los coautores de los trabajos y la referencia completa de la revista en que los trabajos estén publicados o admitidos para su publicación. En este trabajo dedicamos el capítulo cuatro a todo lo anterior; y (3) una sección de discusión y conclusiones, que incluya un resumen global de los resultados obtenidos, de la discusión de estos resultados y de las conclusiones finales. En este trabajo dedicamos el capítulo cinco como sección de discusión y conclusiones.

2. RESUMEN

Esta investigación doctoral por compilación de artículos se enfoca al estudio de las RSD en las administraciones públicas desde una perspectiva institucionalista. Este documento contiene una investigación desarrollada entre octubre de 2012 y marzo de 2017 y consta de un total de cinco publicaciones. El empleo de este formato de tesis doctoral contribuye a validar la calidad científica del trabajo, ya que los capítulos que la componen han sido publicados previamente en revistas o libros de referencia a nivel nacional o internacional, con sistemas de evaluación por pares. Esta sección presenta un resumen de esta tesis doctoral que incluye las ideas de las cinco publicaciones integradas.

En primer lugar, se presenta el capítulo titulado: “*Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government*”, publicado en J. Ramon Gil-Garcia (Editor) “*e-Government success around the world: cases, empirical studies, and practical recommendations*”, (IGI Global). El capítulo se enfoca al estudio del empleo de las

RSD por parte de las administraciones regionales españolas: su presencia, los factores que determinan su presencia, así como la autopercepción de aquellos responsables de su gestión. Este estudio plantea las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores clave que explican el uso de las RSD en las administraciones públicas? ¿Cuál es la autopercepción de los responsables de su gestión sobre su actual nivel de desarrollo dentro de sus organizaciones? ¿Cuáles son los principales inhibidores-facilitadores para su desarrollo en las administraciones públicas? ¿Cuáles son los próximos pasos para promoverlas en la esfera de las organizaciones públicas? Este capítulo se basa en un cuestionario dirigido a los responsables de la gestión de las RSD en las administraciones regionales españolas. Esta investigación muestra que las herramientas de la Web 2.0 están más orientadas a explorar posibles cambios en las relaciones entre las administraciones públicas y los ciudadanos, que a innovar el funcionamiento organizativo. En resumen, este capítulo ofrece un análisis pertinente, aunque de carácter exploratorio debido a la ausencia de estudios sistemáticos sobre la difusión de RSD en las administraciones públicas españolas.

En segundo lugar, se incluye el artículo titulado *“Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista”*, publicada en la revista *“Innovar Journal”* en 2015. Este estudio pretende responder a varias preguntas de investigación en relación con el desarrollo de las herramientas Web 2.0 en la administración pública: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de

implementación de las RSD? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las RSD dentro del sector público? Este artículo analiza la difusión de las redes sociales en las administraciones de las comunidades autónomas en España desde una perspectiva institucionalista. Esta corriente teórica pone el acento en el papel de las instituciones en el ámbito organizativo y trata de explicar las dinámicas de difusión tecnológica en las organizaciones a partir del estudio de las instituciones. Lo anterior se desarrolla en este artículo mediante el estudio de varias dimensiones sobre la difusión de las RSD en las administraciones objeto de estudio, entre otras, los años de experiencia de uso, los equipos humanos que los gestionan, la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización, la existencia o no de algún tipo de política y/o estrategia formal y las RSD específicas que las administraciones emplean. Metodológicamente, este trabajo está basado en un cuestionario enviado a los responsables de la gestión de las RSD de las administraciones regionales españolas. Esta investigación muestra que todavía no existe un diseño estratégico generalizado de las tecnologías sociales en las administraciones públicas analizadas o que existen variaciones de calado en la implantación de las mismas tecnologías. En cierta medida, ello sugiere la existencia de factores institucionales que explican los diferentes patrones de utilización en las organizaciones objeto de estudio. En suma, este artículo ofrece un análisis exhaustivo, si bien exploratorio, sobre el proceso de difusión de las RSD en las administraciones públicas.

En tercer lugar, presentamos el artículo titulado: *“El impacto de las RSD en la administración pública local. Mitos y realidades en el sector público español”*, publicado en la revista *“Internet, Derecho y Política”* en 2015. Las RSD han comenzado a ser herramientas de uso frecuente en las administraciones públicas españolas en los últimos años. Existen elevadas expectativas por parte de los ayuntamientos de que estas tecnologías sociales puedan ayudarlos a mejorar su relación con la ciudadanía. Sin embargo, apenas existen estudios en España que exploren el proceso de adopción de las RSD y sus repercusiones. Este artículo proporciona datos empíricos sobre su uso en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Siguiendo un enfoque teórico basado en el neo-institucionalismo en el sector público, este artículo aborda las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las RSD dentro del sector público local? Metodológicamente, los datos para este artículo derivan de un cuestionario dirigido a los responsables de su gestión en los ayuntamientos objeto del análisis. Los primeros resultados muestran una alta difusión de estas tecnologías, si bien existen carencias en las estrategias, mientras su desarrollo dentro de las organizaciones es aún incipiente y apenas ha logrado su institucionalización. Por tanto, este artículo contribuye al creciente campo de estudio de las RSD en las administraciones públicas, así como a su consolidación en el ámbito de habla hispana.

En cuarto lugar, se incluye el capítulo titulado “*Adopting social media in the local governments. Towards a public administration 2.0?*” publicado en el libro editado por M. Z. Sobaci titulado “*Social Media and Local Governments: Theory and Practice*” (Springer) en 2015. Este trabajo analiza las dinámicas de adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Específicamente, el estudio trata de responder a las siguientes cuestiones: (1) ¿Cuáles son los factores que explican el uso de las RSD en las organizaciones públicas? (2) ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de las RSD acerca del nivel de desarrollo en su institución? (3) ¿Cuáles son los principales inhibidores para el desarrollo de estas tecnologías en las administraciones locales? Este trabajo se fundamenta en un cuestionario dirigido a los responsables de la gestión de las RSD en los ayuntamientos españoles, obteniendo una tasa de respuesta de más del 97%, y presenta los resultados a través de estadísticos descriptivos sobre los principales indicadores definidos. Las conclusiones más relevantes son, por un lado, que pese a existir un elevado grado de difusión de estas tecnologías a nivel de las administraciones locales, las primeras acciones y estrategias para su promoción, o bien no están claramente definidas, o bien no se han implementado adecuadamente. Segundo, nos encontramos en un estadio inicial de desarrollo de las RSD en el ámbito de gobierno local. Adicionalmente, lo anterior no excluye su enorme interés académico, teniendo en cuenta el potencial de innovación en la gestión y en la relación con la ciudadanía derivado de los procesos de adopción de estas tecnologías por parte de las administraciones públicas.

En quinto lugar, se presenta el artículo titulado: *“Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors”*, publicada en la revista *“International Journal of Public Sector Management”* en 2017. La difusión de las redes sociales digitales entre las administraciones públicas ha crecido significativamente en los últimos años. Este fenómeno ha creado un campo de investigación que busca entender su adopción y analizar su impacto en el ámbito público. El análisis y comprensión de todo este proceso es un desafío incipiente al que se debe hacer frente desde la Ciencia Política. El objetivo de este trabajo es identificar los factores que hacen que las RSD tengan éxito en los ayuntamientos locales españoles. Este artículo propone un nuevo modelo de análisis que tiene en cuenta los trabajos previos desarrollados en el marco del *“Enacting Electronic Government Success”* (Gil-Garcia, 2012). Los datos han sido recolectados a través de tres fuentes principales: (1) datos primarios de un cuestionario diseñado y realizado por los autores, (2) datos secundarios de fuentes estadísticas y (3) datos terciarios recopilados a través de la herramienta *Klout*. Los resultados derivados del estudio validan de forma preliminar el modelo de análisis elaborado, mostrando una relación directa entre una parte importante de las variables organizativas, institucionales y medioambientales y el éxito de las RSD en los ayuntamientos. Concretamente, el análisis de los datos muestra que diez variables explican conjuntamente el 54,6 por ciento (R^2 ajustado = 0,546) de la variabilidad observada en la variable dependiente. Por tanto, este estudio contribuye al avance de este campo de investigación mediante la aportación de un modelo analítico inexistente hasta el momento que abre nuevas vías para la realización de

estudios comparados. Al mismo tiempo, proporciona datos primarios originales y contribuye al creciente campo de estudio de las tecnologías sociales en las administraciones públicas. Para poder comprender adecuadamente los resultados de este estudio es preciso tener en cuenta sus limitaciones. En primer lugar, el modelo de análisis utilizado representa un tamaño de muestra ajustado para llevar a cabo un análisis cuantitativo complejo. En segundo lugar, el uso de la herramienta *Klout* puede ofrecer algún sesgo derivado de su alto nivel de complejidad. Finalmente, ciertas variables complican el potencial comparativo del estudio.

ABSTRACT IN ENGLISH²

This doctoral research is dedicated to the study of social media in public administrations from an institutionalist perspective. This document contains the results of research undertaken between October 2012 and March 2017, which consists of a total of five publications. The use of this format validates the scientific quality of the work, as all of them have been published in national or international journals or reference books, which employ peer evaluation systems. Simultaneously, the logic of this format has allowed this researcher to understand in an evolutionary way the systematic processes of the development and publication of scientific studies. This section presents an abstract of this doctoral dissertation, including insights from these five integrated publications.

² Según el “Procedimiento para la obtención de la mención internacional en el título de doctor” de la Universidad Autónoma de Madrid, el resumen debe presentar en un idioma diferente al español como requisito indispensable para optar a la Tesis con Mención Internacional (Normativa aprobada por el Consejo de Gobierno de 15 de diciembre de 2011).

Firstly, we present the chapter entitled: “*Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government*”, published in J. Ramon Gil-Garcia (Editor) “*e-Government success around the world: cases, empirical studies, and practical recommendations*”, (IGI Global). The chapter investigates the employment of social media by Spanish regional administrations: its presence, the factors that determine that presence, as well as the self-perception of those responsible for its management. This study raises the following questions: What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? What is the self-perception of those responsible for the management of social media about its current level of development within their organisations? What are the main inhibitors-facilitators for the development of social media in public administrations? What are the next steps to promote social media in the sphere of public organisations? This chapter is based on a questionnaire that was responded to by those responsible for the management of social media in the Spanish regional administrations. This research shows that Web 2.0 tools are more oriented to explore potential changes in the relations between the public administrations and citizens, than to innovate the functioning of public sector organisations. In sum, this chapter offers a relevant analysis, although it is of an exploratory character because of the almost total absence of systematic studies about the diffusion of social media within Spanish public administrations.

Secondly, we include the article titled *“Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista”* (*“Strategies and Realities in the Diffusion of Social Media in Public Administrations: Analysis from an Institutional Perspective”*), published in *“Revista Innovar Journal”* in 2015. This study aims to answer several research questions regarding the development of Web 2.0 tools in public administration: What are the main strategies designed to promote social media? What is the level of development in the process to deploy social media? What is the role of institutions in the dynamics of technological diffusion associated to social media in the public sector? Authors analyze the diffusion of social media in the administration of “autonomous communities” (regions) in Spain from an institutional perspective, emphasizing the role of institutions at the organizational level and trying to explain the dynamics of technological diffusion in organizations. This paper is intended to do so by studying several dimensions on the diffusion of social media in the administrations under analysis, and other features such as: the years of experience in the use of social media; the human teams that manage them; the existence or not of social media and user guides to normalize the criteria for their right use; the existence or not of some type of policy and/or formal strategy; and the specific social media used by the administrations. Methodologically, the information was collected through a questionnaire sent to the people responsible for managing social media for the Spanish regional administrations. Conclusions show that a generalized strategic design of social technologies is still absent, or that there are variations of importance in the deployment of these technologies. To some extent, results suggest the existence of

institutional factors that explain the different utilization patterns for the studied organizations. In short, this article offers an in-depth analysis, although exploratory, about the process of diffusion of social media in public administrations.

Thirdly, we present the article entitled: *“El impacto de las RSD en la administración pública local. Mitos y realidades en el sector público español”* (*“The impact of social media in local government. Myths and realities in the Spanish case”*), published in the journal *“Revista Internet, Derecho y Política”* in 2015. Social media have begun to be frequently used by the Spanish government in recent years. Municipalities keep high expectations that these social technologies can help them improve their relations with citizens. However, in Spain there are few studies that explore the process of adopting social media and their impact. This article provides empirical data on their use in Spanish municipalities of over 50.000 inhabitants. Following a theoretical approach based on neo-institutionalism in the public sector, this article addresses the following research questions: What are the main strategies laid out for promoting social media in local government? What is the level of development in the process of implementing social media within the local public sector? Methodologically, data for this article were drawn from a questionnaire sent to the heads of social media management in the municipalities under analysis. Early results show a high level of adoption of these technologies, although there are gaps in strategies, while their development within organisations is still in its infancy and their use has hardly been institutionalised. Therefore,

this article contributes to the growing field of study of social media in public administration and their consolidation in the Spanish-speaking area.

Forthly, we present the chapter entitled “*Adopting social media in the local governments. Towards a public administration 2.0?*” published in Sobaci’s book (Editor) “*Social Media and Local Governments: Theory and Practice*” (Springer) in 2015. This chapter analyses the dynamics of adoption of social media in Spanish local governments with over 50,000 inhabitants. Specifically, the study seeks to respond to the following questions: (1) What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? (2) What is the perception of those who manage social media regarding the level of development in their institution? (3) What are the key inhibitors for the development of these technologies in local administrations? This chapter is based on a questionnaire aimed at those in charge of social media in all Spanish local governments with over 50,000 inhabitants (146), which obtained a response rate above 97 % and presents the results through descriptive statistics relating to the defined indicators. The most significant conclusions are, on the one hand, that despite there being a high level of diffusion of these technologies at the level of local administrations, initial actions and strategies for their promotion have either not been clearly defined, or have been inadequately implemented. Second, we are at an early stage of development of social media in the local government sphere. Nonetheless, this is a field of widespread academic interest, bearing in mind the potential for innovation in management and in improved public administration interaction with citizens.

Fifthly, we present the article entitled: *“Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors”*, published in the *“International Journal of Public Sector Management”* in 2017. The diffusion of social media among public administrations as tools to promote their relationships with society has significantly grown in the last fifteen years. This phenomenon has created a field of research that seeks to understand the adoption and impact of social media in the public sector. The analysis of this process is a nascent challenge that calls out for political scientists and public administration scholars to address it. The aim of this paper is to identify the factors that make social media successful in Spanish local governments. This article proposes a new model based on the Enacting Electronic Government Success model (Gil-Garcia, 2012) and the Technology Enactment Framework (Fountain, 2001). The results from a survey and statistical analysis provide preliminary validation of the model and show a direct relationship between organizational, institutional, and environmental factors with the successful use of social media in local public administrations. The data analysis shows that ten variables jointly explain 54.6 percent (adjusted R-square = 0,546) of the variability observed in the dependent variable. Consequently, this study contributes to advancing this research field and opens new ways of undertaking comparative studies that could be useful in other administrative contexts and layers of government. The study results provide interesting findings that help understand success factors in the diffusion of social media in public administrations.

3. INTRODUCCIÓN. PROPUESTA GENERAL DEL ESTUDIO

Esta primera sección, que precede a la compilación de artículos y capítulos, tiene como objeto presentar brevemente los trabajos recogidos en este estudio, justificar la temática elegida y explicar la aportación original que realiza al campo de investigación. Para ello, se incluye, en este orden, un apartado dedicado al objeto de estudio, la revisión de la literatura, el marco teórico, las preguntas de investigación, el diseño, fuentes y método y el plan de tesis. Finalmente, se incluye un apartado que recoge las referencias bibliográficas que se han utilizado para su elaboración.

3.1. Aproximación al objeto de estudio

3.1.1. Contexto y definición

La irrupción de las redes sociales digitales (RSD) en nuestras sociedades es un fenómeno que, pese a tener un origen reciente, ha experimentado una acelerada difusión. Los últimos datos muestran una evolución creciente hasta alcanzar los 2.440 millones de usuarios en todo el mundo (Statista, 2016). Este impresionante volumen de usuarios ha derivado en la proliferación de nuevas RSD verticales, especializadas, que tratan de dar respuesta a las demandas de los usuarios de una manera cada vez más segmentada. En este contexto, las administraciones públicas se están sumando a este proceso y las están adoptado mayoritariamente como medio para acercarse a la ciudadanía y mejorar su reputación (Heidinger et al., 2010). No es de extrañar, que en torno a este interesante fenómeno se esté generando un creciente campo de investigación que busca analizar los resultados del uso de estas tecnologías sociales por parte de las administraciones públicas (Criado, Sandoval-Almazan, Gil-García, 2013; Sobaci, 2015). En este estudio, vamos a realizar una aproximación a esta realidad para comprender cómo se está produciendo este proceso en el caso de las administraciones públicas españolas.

En España este fenómeno social no está pasando desapercibido y según los últimos datos (Statista, 2016), *Facebook* cuenta con 18 millones de usuarios, *Twitter* por su parte alcanza

los 5,6 millones y finalmente *LinkedIn* suma 8 millones. Además, se debe prestar atención a la irrupción de nuevas RSD como *Instagram* o *Snapchat* que experimentan un importante crecimiento en los últimos años. Por todo ello, resulta de interés conocer hasta qué punto este proceso se está teniendo en cuenta por parte de los responsables de las administraciones públicas en España.

Las administraciones públicas españolas están utilizando las RSD, como herramientas para potenciar su relación con los ciudadanos. Concretamente, los responsables públicos están seleccionando prioritariamente a *Facebook* y *Twitter* para alcanzar ese objetivo (Criado et al., 2011). Confían en que estas herramientas 2.0 contribuyan a incrementar la participación, la transparencia y la colaboración en su relación con los ciudadanos. Sin embargo, recientes estudios demuestran que estos objetivos no siempre se habrían podido alcanzar por parte de las administraciones públicas españolas (Bonsón et al. 2012). Las razones de lo anterior justifican la necesidad de comprender la manera en la que se están adoptando estas tecnologías por parte de las administraciones públicas.

Las RSD representan un paso adelante en la evolución de la innovación tecnológica en el sector público. Frente a la generación previa de tecnologías de la información y la comunicación (TICs), éstas van más allá al superar su funcionamiento unidireccional. Estas tecnologías de nueva generación se basan en la Web 2.0 y facilitan la comunicación bidireccional permanente (Criado, Martín y Camacho, 2011; Mergel, 2012a). Lo anterior

permite enlazar con otros actores, publicar, intercambiar y crear opiniones, experiencias y conocimientos, así como para marcar, valorar y filtrar colaborativamente información para su compartición, de manera pública o privada. Estas funcionalidades pueden dar lugar a la generación de comunidades virtuales altamente útiles para proveer de información a las instituciones públicas (Landsbergen, 2010; Meijer et al., 2012). Por ello, su introducción puede favorecer la comunicación entre los ciudadanos y las instituciones cuando se logra crear redes horizontales (Halpern y Katz, 2012; Shahsavarani, 2014; Stamati, Papadopoulos y Anagnostopoulos, 2015; Warren, Sulaiman y Jaafar, 2014; Wigand, 2010). Frente a los medios de comunicación tradicionales suponen un avance ya que las RSD se basan en los contenidos generados por los usuarios y las interacciones producidas entre éstos (Bertot et al., 2012; Kaschesky y Bouchard, 2011; Lin et al, 2011). En este sentido, hay que señalar que las principales RSD, que cuentan como hemos visto con centenares de millones de usuarios, como *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* o *Linkedin*, no funcionarían de la manera que las conocemos sin el contenido generado por sus usuarios (De Saulles, 2011). Tampoco resultarían de gran utilidad práctica sin la interacción y la viralidad generada por los usuarios (Chatfield, 2013). En suma, la dimensión social de estas tecnologías sugiere pensar que se trata de herramientas con un enorme potencial para mejorar la relación entre las administraciones públicas y la sociedad.

El empleo de estas herramientas tecnológicas comienza a ser tangible en el ámbito público a través de diversos casos de éxito a nivel internacional, en diferentes áreas sectoriales.

Recientes investigaciones demuestran la existencia de experiencias de interés en ámbitos tan distintos de la gestión pública como las emergencias (Chatfield et al., 2013; Graham, Avery y Park, 2015; Kavanaugh et al., 2012; Panagiotopoulos et al., 2012; Wang, 2014; Yates y Paquette, 2011), la innovación (Mechant et al., 2012), la seguridad (Brainard y Derrick-Mills, 2011; Heverin y Zach, 2010; Jung y Park, 2014; Khan et al, 2014), la salud (Anttiroiko, 2010; Khan et al, 2014), el medio ambiente (Howard, 2011), la planificación (Fredericks y Foth, 2013), los presupuestos participativos (Gibson, 2010), la revisión de gastos “*spending review*” (Agostino et al., 2017) o el empleo, el turismo y la formación de empleados públicos, entre otros (Criado y Rojas-Martín, 2015a). Estas experiencias innovadoras conforman la base para la transformación en la manera en la que interactúan las instituciones y la ciudadanía.

La literatura se refiere a las RSD de manera muy heterogénea debido a que se trata de un fenómeno de reciente aparición. Por tanto, no existe consenso en la definición del término (Bryer y Zavattaro, 2011; Sobaci, 2015). En el ámbito anglosajón encontramos el uso de los términos “*Web 2.0*”, “*social media*” o “*social network*” de forma análoga, que en español se puede traducir como “*Web 2.0*”, “*medios sociales*” o “*redes sociales*”. Para no confundirlo con la tradicional teoría sobre las redes sociales proveniente de la Sociología, hemos estimado conveniente incorporarle una cualidad diferenciadora, su naturaleza “*digital*”, de ahí que en esta investigación se opte por denominarlas “*Redes Sociales digitales*” (RSD). Uno de los primeros en tratar de realizar una definición del concepto fue O’Reilly (2007),

quien prefería hablar de Web 2.0 y cuya labor se focalizó en la vertiente más tecnológica del término. En esta investigación vamos a utilizar los conceptos de redes sociales y redes sociales digitales de manera análoga.

En cuanto a su definición, la literatura muestra igualmente una falta de consenso sobre el término, si bien ya existen elementos comunes que aparecen de forma generalizada. En esta investigación se han elegido algunas ellas, de manera que nos permitan acotar el objeto de estudio al que nos enfrentamos. Las RSD pueden definirse como *"un grupo de aplicaciones basadas en Internet ideológica y tecnológicamente creadas a partir de la Web 2.0, y que permite la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios"* (Kaplan y Haenlein 2010:61). Otra definición otorga mayor relevancia a las funcionalidades que ofrecen: *"servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema limitado, (2) articular una lista de usuarios con los que compartir contacto y (3) ver y recorrer su lista de contactos y de las hechas por otros dentro del sistema"* (Boyd y Ellison, 2007). Por su lado, Chun et al. (2010) proponen una definición que remarca la relevancia de los usuarios: *"Las tecnologías de la Web 2.0 se refieren a un conjunto de RSD a través de las cuales los individuos son participantes activos en la creación, organización, edición, combinación, para compartir, comentar y valorar contenido Web así como para la creación de una red social mediante la interacción y vinculación entre sí"*.

Finalmente, en ese trabajo se ha elaborado una propuesta propia que integra a las anteriores y ofrece una visión holística. Adicionalmente, esta definición sugiere que el objeto fundamental de las RSD es la creación de comunidad: *“Las redes sociales digitales son tecnologías sociales derivadas de la Web 2.0 que permiten la generación de comunidades virtuales a partir de la conexión, la generación, interacción e intercambio de información de un colectivo limitado de personas que comparten unos intereses comunes”*. En suma, las definiciones del término que acabamos de presentar nos ayudan a comprender algunos de los elementos esenciales que conforman las RSD.

La irrupción de estas tecnologías sociales al ámbito de las administraciones públicas ha generado un fértil campo de investigación. Cuando se unen ambos conceptos, la literatura habla de *“Government 2.0”*, *“Governance 2.0”* (Anttioko, 2010; Nam, 2012), *“e-Government 2.0”* (Aichholzer y Strauß, 2010; Bolsón et al., 2012; Dixon, 2004), *“Social Government”* (Khan et al., 2014), *“Government Social Media”* (Guo, Liu y Liu, 2016), *“Open Government 2.0”* (Howard, 2011) y *“Open Governance”* (Karakiza, 2015) que se puede traducir, de manera consecutiva, como *“Gobierno 2.0”*, *“Gobernanza 2.0”*, *“Administración Pública 2.0”*, *“Gobierno Social”*, *“Medios sociales del Gobierno”*, *“Gobierno Abierto 2.0”* y *“Gobernanza Abierta”*. La heterogeneidad que se observa en la terminología científica empleada para referirse a este fenómeno viene derivada de la incipiente aparición de este campo de estudio.

Atendiendo al público objetivo al que van orientadas, las RSD pueden diferenciarse entre horizontales y verticales. Las horizontales son redes masivas que buscan llegar a todos los espectros de la sociedad en sus campos temáticos de interés, sin tener en cuenta variables como la edad, el origen o el sexo. Ejemplos de esta tipología pueden ser: (1) *Facebook*, en el ámbito de la amistad y la familia, (2) *Twitter*, basada en el intercambio sencillo y rápido a través del “*microblogging*”, (3) *Linkedin*, en el ámbito profesional o (4) *Instagram*, para el intercambio de imágenes y vídeos. Por otro lado, las RSD verticales tienen como objeto la especialización en ámbitos temáticos concretos. Por tanto, el volumen de usuarios se encuentra restringido a los individuos que cumplen las características para la que está creada cada comunidad de usuarios. Ejemplos de esta tipología pueden ser: (1) orientadas a la administración pública (ej. Govloop y NovaGob), (2) enfocadas a las mujeres (ej. Womanalia) o (3) dirigidas a un ámbito territorial concreto (ej. Yo Gobierno). En suma, el ecosistema de las RSD trata de ofrecer espacios adecuados para las necesidades generales y para los ámbitos especializados.

3.1.2. Objeto de estudio

Una vez que se ha delimitado y definido el concepto de RSD es el turno de presentar el objeto de estudio. La razón principal que inspira esta investigación es comprender el proceso de adopción de las RSD por parte de las administraciones públicas españolas. Para ello, se han elaborado una estrategia de investigación en varias fases que, pese a presentar enfoques heterogéneos, son complementarias entre sí. En primer lugar, se ha diseñado una estrategia

enfocada a realizar una aproximación descriptiva a un campo de estudio apenas explorado en nuestro país. En segundo lugar, la investigación ha abordado los factores que están contribuyendo al éxito en la adopción de las RSD por las administraciones públicas españolas. Toda esta labor ha devenido en los artículos que se presentan en este estudio y que analizan una selección de administraciones públicas a nivel local y regional en España.

Como se verá más adelante, a lo largo de esta investigación se emplea el prisma conceptual que nos ofrece la teoría neoinstitucionalista aplicada al estudio de la tecnología en las administraciones públicas. La ausencia de marcos analíticos para este objeto de estudio hace necesario desarrollar modelos específicos que permitan estudiar adecuadamente esta nueva disciplina (Sivarajah e Irani, 2012). Como consecuencia de ello, en esta investigación se incluye una propuesta de modelo conceptual para el análisis de las RSD y la administración pública. Con este desafío, la presente tesis doctoral tratará de realizar una contribución para cubrir un espacio apenas explorado desde una vertiente teórica en ciencias sociales.

El objeto de estudio que se acaba de presentar surge a partir de la paradoja identificada en relación con el uso de las RSD en las administraciones públicas. Pese a que el tipo de tecnología utilizada es semejante, el resultado de la implementación de las RSD en las administraciones públicas muestra rasgos heterogéneos. Esta paradoja puede explicarse en parte por la existencia de determinados factores institucionales que se han ido desarrollado a lo largo del tiempo de manera diferenciada dentro de las administraciones públicas (Fountain,

2001). En la sección final de este estudio, se discutirá hasta qué punto los factores institucionales contribuyen a explicar esta paradoja.

Una vez definido el objeto de estudio, en la siguiente sección, se realiza una revisión de la literatura, que sirve para enmarcar el estado del arte de este incipiente campo de estudio y, al mismo tiempo, ha contribuido al desarrollo del presente trabajo.

3.2. Revisión de la literatura

Como ya se ha mencionado, la adopción de las RSD en las administraciones públicas está configurándose como un incipiente campo de investigación académica. El estudio de este fenómeno tiene un carácter multidisciplinario (Alikilic y Atabek, 2012; Boyd y Ellison, 2007; Golbeck et al., 2010; Sobaci, 2015; Unsworth, 2012). Incluye disciplinas científicas como la informática, la economía, el derecho, la comunicación, la sociología, la política, la gestión pública, el marketing o las relaciones públicas, entre otras. La proliferación de publicaciones dedicadas a investigar este campo de estudio está creciendo de una manera importante en los últimos años. De un lado, identificamos una parte de la literatura con una visión preminentemente optimista, que observa las RSD como poderosas herramientas para la innovación en las administraciones públicas. Por otro lado, encontramos autores que consideran que existen profundos motivos para el pesimismo que deben ser tenidos en

consideración. En este apartado presentamos una extensa revisión bibliográfica de la literatura, que como acabamos de ver nos muestra una divergente visión de estas tecnologías.

Pese a tratarse de un fenómeno de reciente aparición, el estudio de las RSD en el sector público ya supone una de las mayores tendencias dentro de la disciplina del gobierno electrónico (Criado et al., 2013). Durante las últimas décadas, el estudio del gobierno electrónico, se ha convertido en un campo de estudio bien asentado. Las implicaciones de la tecnología en el avance de la democracia, el estudio de los portales web para la prestación de servicios electrónicos (utilizando las clasificaciones y los modelos evolutivos), el intercambio de datos e información entre las administraciones públicas (colaboración interinstitucional y la interoperabilidad), los efectos sobre la privacidad o el impacto de la digitalización de las tareas y las actividades administrativas (tanto a nivel interno de gestión, como externamente, abordando la interacción con la ciudadanía) han sido algunos de los ámbitos en los que se han centrado algunas de las contribuciones más importantes dentro de este campo académico (Bekkers et al., 2013; Calista y Melistky, 2007; Chadwick, 2003; Criado, 2009a; Danziger y Andersen, 2002; Dunleavy et al., 2006; Gil-García, 2012; Gil-García et al., 2012; Heeks, 1999; Hood y Margetts, 2007; Luna-Reyes y Gil-García, 2011; Meijer y Bekkers, 2015; Yildiz, 2007). El conocimiento acumulado durante décadas tras investigar el gobierno electrónico no debe ser desaprovechado. Como señala Landsbergen (2010) resulta esencial tener en cuenta el aprendizaje previo en el ámbito del gobierno electrónico para poder comparar si, como afirman Reddick y Norris (2013), el proceso de

adopción de las RSD sigue los mismos patrones. En conclusión, las lecciones aprendidas en las últimas décadas sobre la aplicación del gobierno electrónico constituyen un activo que debe ser tomado en consideración para el adecuado análisis de esta nueva oleada de innovación tecnológica.

Las RSD como fenómeno de masas surgen a comienzos de este siglo. A lo largo de este tiempo se han desarrollado diferentes tecnologías que ha derivado en una amplia heterogeneidad de aplicaciones. El conocimiento de éstas es importante para planificar adecuadamente su implantación en las instituciones públicas. Las tecnologías sociales abarcan diferentes herramientas de la Web 2.0, como el *microblogging* (por ejemplo, *Twitter*), la distribución de *multimedia* (por ejemplo, *YouTube*, *Vimeo*, *Instagram*, *Pinterest* y *Flickr*), herramientas sociales de mensajería a través de dispositivos móviles (como *WhatsApp*, *Telegram* o *Line*), las que permiten valorar lugares o recintos a través de la geolocalización (como *Foursquare*), mundos virtuales (por ejemplo, *Second Life*), mashups y aplicaciones de datos abiertos (por ejemplo, *Datos.gob.es*), el crowdsourcing (por ejemplo, *MTurk*), herramientas de colaboración (por ejemplo, *WikiGovernment*), orientadas a crear vínculos familiares o de amistad (por ejemplo, *Facebook*) o profesionales (por ejemplo, *Linkedin*) o las especializadas en administración pública (*Govloop* y *NovaGob*) y blogs, entre otras herramientas (Boyd y Ellison, 2007; Criado y Rojas-Martín, 2013a; Chun y Luna-Reyes, 2012; Kaplan y Haenlein, 2010; ONTSI, 2011). Aunque existe una tendencia clara a su utilización por parte de las administraciones públicas, existe mucho trabajo de

investigación por hacer para conocer cuáles son las más adecuadas y en qué circunstancias pueden ser utilizadas.

La adecuada selección de estas herramientas puede resultar determinante porque cada una de ellas ofrece unas funcionalidades específicas. Por ello, su análisis y estudio es esencial para diseñar estrategias adecuadas (Agostino, 2013; Picazo-Vela et al., 2016; Snead, 2013; Sobaci, 2015; Zavattaro et al., 2015). Por ejemplo, las administraciones públicas pueden utilizar *Twitter* para recomendar noticias, datos o transmitir información, responder a la ciudadanía y enviar mensajes privados de manera urgente (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012; Shahsavarani, 2014; Sobaci y Karkin, 2013; Wigand, 2010; Zavattaro et al., 2015) o para realizar tareas de dinamización (Mainka et al., 2014), *Youtube* para comunicar de una manera sencilla y visual, *Facebook* para el debate, la participación y recibir retroalimentación (Agostino, 2013; Lev-On y Steinfeld, 2015; Lovari y Parisi, 2012) con la posibilidad de crear comunidades virtuales (Magnusson et al., 2012), *Linkedin* para reclutar personal (Sobaci, 2015), Wikis para compartir conocimiento creado de manera colectiva (Mergel, 2011; Shahsavarani, 2014) y blogs para difundir, interaccionar y recoger opiniones e ideas de la ciudadanía (Shahsavarani, 2014; Sobaci, 2015). Pese a las múltiples funcionalidades que ofrecen, en estos momentos los estudios muestran que el criterio de selección por parte de las administraciones públicas estaría principalmente relacionado con la dimensión de la red social en términos de usuarios (Criado et al., 2013; Magnusson et al., 2012; Shahsavarani,

2014). Lo anterior muestra que aún existe un amplio margen de mejora para elegir las aplicaciones que mejor se adapten a los objetivos que se desean alcanzar.

3.2.1. Preferencias en el uso de las RSD

Una línea de investigación importante se ha dirigido a explorar la difusión de las RSD en las administraciones públicas. Los resultados obtenidos muestran que, pese a encontrarnos aún en una fase inicial en la difusión de estas tecnologías, ya se identifican ciertas tendencias con claridad. Desde la perspectiva de las RSD empleadas, los estudios exploratorios muestran que las instituciones públicas están apostando principalmente por *Twitter* y *Facebook*, seguidos de *Youtube* como servicios prioritarios. Estos resultados los encontramos en Italia (Agostino, 2013), Canadá (Shahsavarani, 2014), Estados Unidos (Norris y Reddick, 2013; Maultasch Oliveira y Welch, 2013) o Reino Unido (De Saulles, 2011; Sivarajah e Irani, 2012; Ellison y Hardey, 2014). También son similares a los estudios comparados a nivel europeo (Bonsón et al., 2015) o a nivel de los países de la OCDE (Mikoleit, 2014) y en otros estudios transversales (Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012; Mainka *et al.*, 2014; Sobaci, 2015). Como se observa, en un contexto aún incipiente, la literatura muestra una importante presencia de las administraciones públicas en las plataformas más populares.

3.2.2. Aspectos innovadores de las RSD

La capacidad innovadora de las RSD en el ámbito público podría significar un avance en la evolución de la administración electrónica. Entre las razones que justificarían lo anterior se encuentran las opiniones de aquellos que consideran que estas tecnologías transforman el proceso de mediación entre las instituciones públicas y la sociedad (Bailey y Singleton, 2010; Bertot et al., 2012a; Bonsón et al., 2012; Criado y Rojas-Martín, 2012; Dixon, 2010; Sobaci, 2015; Vicente y Novo, 2014), facilitan la comunicación de una manera más rápida (Chatfield, 2013; Ferro et al., 2013; Landsbergen, 2010), permiten crear información pública colectivamente (Bertot *et al.*, 2012; Graham y Avery, 2013; Nam, 2012), contribuyen a conocer mejor los patrones sociales y las dinámicas ciudadanas (Cranshaw et al., 2012; Schwartz et al., 2013; Sobkowicz et al., 2012), a generar confianza en las instituciones públicas (Bonsón et al., 2013; Chatfield et al., 2015; Hong, 2013; Johnson y Kye, 2015; Song y Lee, 2013; Warren et al., 2014) y la rendición de cuentas (Stamati et al., 2015). Adicionalmente, las RSD pueden contribuir a incrementar la eficiencia en términos de costes (Andersen et al., 2012; Chatfield, 2013; Ferro et al., 2013; Freeman and Loo, 2009; Mergel, 2014; Ortiz-Rodríguez et al., 2010) y a la co-producción de materiales, servicios y políticas públicas (Bertot et al., 2012b; Chun y Warner, 2010; Koussouris et al., 2015; Mergel, 2014; Mickoleit, 2014; Nam, 2012; Shahsavarani, 2014). En suma, observamos una visión preeminentemente positiva en una parte de la literatura reciente, si bien aún resulta necesario profundizar en la investigación en este campo para alcanzar evidencias claras sobre estas afirmaciones.

Desde una perspectiva teórica han surgido diferentes visiones acerca de las posibilidades que ofrecen las RSD en el ámbito de la administración pública. Por un lado, encontramos algunos autores que consideran que estas herramientas contribuyen a la implementación del paradigma del gobierno abierto (Bertot et al., 2012a; Díaz y Cortés, 2014; Lee y Kwak, 2012; Mergel, 2014; Snead, 2013; Wijnhoven et al., 2015). Entre otras razones porque contribuyen a aumentar la percepción de transparencia por parte de la ciudadanía (Bertot et al., 2012a; Bonsón et al., 2013; Meijer y Thaens, 2010; Song y Lee, 2013; Stamati et al., 2015), a impulsar la participación ciudadana (Bertot et al., 2012b; Ellison y Hardey, 2014; Fredericks y Foth, 2013; Kavanaugh et al., 2013; Lee, y Kim, 2012; Linders, 2012; Mickoleit, 2014; Warren, Sulaiman y Jaafar, 2014, Zheng et al., 2014) y la colaboración (Panagiotopoulos y Bowen, 2015b; Wijnhoven, Ehrenhard y Kuhn, 2015; Yates y Paquette, 2011). Por otro lado, Mergel (2012b) sugiere que la aplicación de las RSD en el sector público puede ser considerada como la quinta oleada de las TICs. Un estadio de desarrollo que, en el caso de las administraciones públicas, nos situaría en un proceso de transición desde el “*gobierno electrónico*” (e-gobierno) al “*Gobierno 2.0*”, caracterizado por la adopción, uso y difusión de las RSD (Chun et al., 2010). En suma, la aplicación de las RSD tiene implicaciones de enorme impacto en el futuro de las administraciones públicas.

El uso masivo de las RSD ofrece un enorme volumen de datos acerca de las interacciones y los hábitos de los usuarios. Por ello, se considera que los “*grandes datos*” (“*big data*”)

generados en las RSD de las administraciones públicas constituyen una fuente de conocimiento con gran potencial. El desafío consiste en desentrañar la enorme complejidad de la información obtenida al mismo tiempo que se acierta en la aplicación de un marco teórico y un enfoque metodológico adecuado (Criado et al., 2013; Chun y Luna-Reyes, 2012; Chun y Warner, 2010; Kaschesky y Bouchard, 2011; Kavanaugh et al., 2012; Koussouris et al., 2015; Panagiotopoulos et al., 2014; Sobkowicz et al., 2012). La comprensión de estos grandes datos tiene profundas implicaciones desde la perspectiva social y política, en palabras de Boyd y Ellison, (2007:211): *“lo que hace que las RSD sean únicas, no es que permitan conectar con extraños, sino más bien que habilitan a los usuarios a articular y hacer visible sus RSD”*. Es decir, el análisis de las redes social ofrece valiosa información sobre la estructura social. En este sentido, permite comprender mejor la forma en que opera la esfera pública, lo que a su vez facilita el diseño de nuevas formas de gobernar y de participación (Bailey y Singleton, 2010; Bekkers et al., 2013; Bertot et al, 2010b, 2012a; Bonsón et al, 2012; Criado et al, 2011; Criado y Rojas-Martín, 2012b; Dixon, 2010; Kaschesky y Bouchard, 2011; Panagiotopoulos, y Bowen, 2015a; Snead, 2013; Taylor, 2012). Además, ofrecen la oportunidad de conocer los vínculos sociales que se generan entre los ciudadanos y las administraciones públicas de una manera desconocida hasta el momento.

3.2.3. Utilización externa en relación con la ciudadanía

Desde la perspectiva ciudadana las RSD ofrecen una plataforma para la participación directa en la toma de decisiones. Existe una creciente voluntad ciudadana por utilizar estas tecnologías en su relación con las instituciones públicas, que éstas últimas no deben desaprovechar (Chang y Kannan, 2008). En efecto, permiten la transmisión de la opinión de los ciudadanos de una manera más simple, más rápida y más directa, fomentando la creación de unas instituciones públicas mejor informadas, más innovadoras, más centradas en el ciudadano, y por tanto más democráticas (Bonsón et al., 2012; Chun et al. 2010; Kaschesky y Bouchard, 2011; Sobaci, 2015). Lo que podría derivar en un modelo “*citizen-sourcing*” (Nam, 2012; Wijnhoven, Ehrenhard y Kuhn, 2015), en el que la ciudadanía adquiere una relevancia central en la provisión de políticas públicas. Por otro lado, las RSD pueden mejorar algunos aspectos que contribuyen a la confianza ciudadana, como la colaboración entre las instituciones públicas y la ciudadanía (Panagiotopoulos et al., 2014), la transparencia administrativa, mediante la colaboración de los ciudadanos en el proceso de establecimiento de la *agenda-setting* (Meijer y Thaens, 2010) y la lucha contra la corrupción, puesto que una ciudadanía activa puede superar la disfunción democrática que supone la excesiva influencia o control de los medios de comunicación tradicionales por parte del poder (Bertot et al., 2010a; Lin et al., 2011). En este sentido, será importante la creación de comunidades virtuales de ciudadanos que contribuyan a la elaboración de soluciones e ideas (Wijnhoven, Ehrenhard y Kuhn, 2015), la toma de decisiones públicas (Klischewski, 2014) y a la mejora de los servicios públicos (Meijer et al., 2012). Todo ello, teniendo en cuenta

que recientes estudios muestran que los usuarios de RSD, como colectivo, son más activos en acciones cívicas que el resto de internautas (Warren et al., 2014), lo que en último término facilitaría el desarrollo de procesos de participación.

Desde la perspectiva de la provisión de los servicios públicos las RSD pueden facilitar la incorporación de los ciudadanos en el proceso de diseño e implantación. La co-producción de servicios públicos ha sido una idea recurrente en la última década por parte de la literatura (Bovaird, 2007; Bransen y Pestoff, 2006; Mechant et al, 2012; Sobaci y Karkin, 2013). Las RSD pueden resultar herramientas de especial utilidad para avanzar en este sentido (Henman et al., 2014). Para poder conectar con la ciudadanía ya no es suficiente con desarrollar portales Web, sino que se hace necesario tener presencia también en las RSD debido a las novedosas funcionalidades que aportan. Basadas en la filosofía de la Web 2.0, estas tecnologías sociales no sólo implican elementos interactivos, sino que también incorporan actitudes de colaboración en línea con el enfoque de “*muchos-a-muchos*” (Bertot et al, 2010a) y la posibilidad de generar comunidades de apoyo para la mejora de los servicios públicos (Meijer et al., 2012). Por tanto, facilitan la coproducción de los servicios con los ciudadanos, no sólo por la posibilidad de opinar, hacer sugerencias o reclamaciones, sino porque, además, incrementan su colaboración en la elaboración de nuevos contenidos y servicios que requieren de su proactividad (Chatfield, 2013; Chun y Warner, 2010; King y Brown, 2007; Koussouris et al., 2015; Magnusson et al., 2012; Mechant, 2012; Nam, 2012; Shahsavarani, 2014; Sobaci, 2015). Estas potencialidades pueden verse beneficiadas por el hecho de que el

incremento de la participación ciudadana en las políticas públicas se está convirtiendo en un importante elemento para la mejora de la reputación y la autoridad de los organismos públicos (Heidinger et al., 2010). En suma, la aparición de las RSD puede suponer un impulso determinante en el avance de la co-producción de servicios públicos.

3.2.4. Aplicación interna en las administraciones públicas

Las RSD pueden resultar también útiles a nivel organizativo dentro de las administraciones públicas. En este sentido, estas tecnologías podrían *"permitir la colaboración distribuida, el intercambio de información y la creación de inteligencia colectiva a gran escala, a todos los niveles, del local al federal"* (Chun et al., 2010:5). Lo anterior es coincidente con los resultados de recientes investigaciones en el mismo campo de estudio (Panagiotopoulos y Bowen, 2015b; Shahsavarani, 2014; Sobaci, 2015; Welch y Feeney, 2013). En segundo lugar, estas herramientas pueden ser empleadas para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones (Ortiz-Rodríguez, et al, 2010; Palomar, 2014) y para poner en marcha iniciativas de colaboración abierta (Mergel, 2014). En tercer lugar, Abdelsalam (2014) va más allá al considerar que el intercambio de conocimiento y la colaboración mediante el uso de las RSD, puede contribuir al ahorro en costes en ámbitos como la formación de los empleados públicos. Finalmente, para que lo anterior sea posible es necesario un cambio en la cultura organizativa en las instituciones públicas tendente a consolidar los valores de la apertura y la confianza (Fyfe y Crookall, 2010).

La llegada de las RSD supone un enorme desafío entre los empleados públicos. No hay que olvidar que en el momento en que accedieron a su puesto de trabajo no existía este tipo de tecnologías. Por lo tanto, mayoritariamente se trata de “*inmigrantes digitales*”, si bien un reciente estudio muestra una buena disposición por parte de éstos (Khan, Swar, Lee, 2014). En términos de uso de las RSD por parte de los empleados públicos, Hrdinová et al., (2010) distinguen entre tres modalidades posibles. En primer lugar, cuando los empleados públicos utilizan las RSD en nombre de la administración pública para expresar contenidos previamente acordados por los responsables de la organización. Este uso implicaría, según Agostino (2013), la necesidad de crear nuevos roles profesionales inexistentes hasta el momento dentro de las organizaciones públicas. En segundo lugar, cuando los empleados públicos usan las RSD para fines personales relacionados con la actividad profesional. Aquí, ofrecen sus propias opiniones personales sobre temas profesionales, que no expresan necesariamente el punto de vista de la organización. Se producen de esta forma interacciones profesionales fuera de las organizaciones formales (Cerrillo y Martinez, 2010), que están caracterizadas por la ausencia de control por las instituciones para las que trabajan (Rooksby y Sommersville, 2011). En tercer lugar, cuando los empleados públicos utilizan las RSD para fines puramente personales, sin relación con su actividad personal. En este caso, se plantea la cuestión de si los comportamientos inadecuados a través de RSD tienen implicaciones en el ámbito profesional. En relación con todo lo anterior, Jacobson y Tufts (2012) han señalado la necesidad de clarificar y establecer adecuadamente el rol y la conducta de los empleados

públicos en el uso de las RSD de manera que no se invadan sus derechos en materia de libertad de expresión. Estos procesos, entre otros, ponen de relieve la necesidad de contar con estrategias definidas en el caso de que las administraciones públicas decidan hacer un uso intensivo de las RSD.

3.2.5. Límites y visiones pesimistas

Hasta el momento hemos revisado la visión más positiva de la literatura en relación al objeto de estudio. Frente al ciber-optimismo de estos autores, parte de la literatura denuncia las importantes amenazas existentes y el amplio margen de mejora en su desarrollo. Las principales críticas apuntan a la ausencia de evidencias sobre que se estén logrando alcanzar los objetivos previstos (Abdelsalam et al., 2013; Agostino, 2013; Agostino y Arnaboldi, 2015; Alam, 2016; Alarabiat et al., 2016b; Bonsón et al. 2012; Criado y Rojas-Martín, 2013b; Deligiaouri, 2015; Dixon, 2010; Ellison y Hardey, 2014; Graells y Ramilo, 2013; Gunawong, 2015; Khan et al., 2014; Kingsley, 2009; Lampe et al., 2011; Lovari y Parisi, 2016; Mickoleit, 2014; Mainka et al., 2014; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Panagiotopoulos y Sams, 2012; Panagiotopoulos et al. 2013; Reddick y Norris, 2013; Shahsavarani, 2014; Sharif et al., 2014; Sivarajah et al. 2015; Snead, 2013; Unsworth, 2012; Welch y Feeney, 2013; Wukich y Mergel, 2016; Zavattaro, y Sementelli, 2014 ; Zheng y Zheng, 2014). Lo anterior se refiere de manera general a las instituciones públicas de los países desarrollados, puesto que existen indicios de que en los países con un menor nivel de desarrollo la difusión de estas tecnologías

es inclusive aún más limitado (Alasem, 2015; Kuzma, 2010; Sobaci y Karkin, 2013). Con esta primera reflexión, comenzamos un repaso a los riesgos y las debilidades planteados por la literatura más reciente.

En primer lugar, cuando afirmamos que no se están cumpliendo los objetivos nos referimos, principalmente, al desaprovechamiento de los potenciales beneficios que ofrecen las RSD. Su implantación en las administraciones públicas no muestra un alto nivel de interacción (Bolsón et al., 2015; Lovari y Parisi, 2016; Unsworth, 2012; Zheng y Zheng, 2014), ni que estén ofreciendo mayores avances en cuanto al gobierno abierto (Gascó, 2014; Gunawong, 2015; Sobaci y Karkin, 2013). En su relación con las instituciones públicas aún son proporcionalmente pocos los ciudadanos que las utilizan e interactúan (Bolsón et al., 2013; Lampe et al., 2011; Linders, 2012; Song y Lee, 2013), lo que podría significar que no existe una demanda real (Bolsón et al., 2013) o que existe un desconocimiento o desconfianza sobre las posibilidades de utilizarlas por parte de la ciudadanía (Shahsavarani, 2014). Además, Klischewski (2014) estima que el aprovechamiento de estas tecnologías sociales se ve limitado por su funcionamiento “*anárquico*” que puede desincentivar su uso. Otra limitación que plantean Panagiotopoulos et al. (2013) está referida al ámbito de la evaluación de las políticas públicas. Pese a las expectativas previas, los autores señalan las limitaciones de las RSD en este ámbito debido a la complejidad técnica de algunos asuntos públicos y a la falta de preparación de la ciudadanía para analizarlos. En definitiva, se estima que los potenciales beneficios de estas tecnologías sociales en relación con la ciudadanía están siendo

infrautilizados (Graham y Avery, 2013; Hofmann et al., 2013; Sobaci y Karkin, 2013). Ello se debe a que se siguen utilizando prioritariamente en su dimensión informativa, es decir, con carácter unidireccional (Bryer y Zavattaro, 2011; Ellison y Hardey, 2014; Golbeck et al., 2010; Gunawong, 2015; Heverin y Zach, 2010; Hofmann et al., 2013; Reddick y Norris, 2013; Shahsavarani, 2014; Wukich y Mergel, 2016). En conjunto, los resultados mostrados por la literatura configuran un panorama pesimista que muestra un pobre cumplimiento de las expectativas generadas.

Las dudas existentes acerca del grado de cumplimiento de los objetivos planteados para su implantación pueden explicarse en parte por el contexto institucional en el que se insertan. La mayor parte de las administraciones públicas no cumplen en términos legales, culturales y organizativos los requisitos mínimos para poner en marcha políticas relacionadas con la filosofía de la web 2.0 (Mcnutt, 2014; Klang y Nolin, 2011; Magro, 2012). Funcionan con una lógica burocrática tradicional basada más en criterios verticales y jerárquicos que en lógicas horizontales y de colaboración (Koussouris et al., 2015; Rooksby y Sommersville, 2011; Shahsavarani, 2014). Recientes estudios consideran que existe una falta de comprensión sobre la lógica de funcionamiento de estas tecnologías para el gobierno (Alasem, 2015; Wigan, 2012). A lo anterior hay que añadir la ausencia de habilidades necesarias dentro de las instituciones para utilizar estas herramientas tecnológicas (Brainard y Derrick-Mills, 2011; Lampe, 2011; Zheng, 2013), la limitación de recursos dedicados a su adecuada gestión (Zheng, 2013), la falta de “*engagement*” o compromiso por parte de los

responsables públicos (Shahsavarani, 2014) y el escepticismo, la desmotivación o la resistencia al cambio por parte de propios empleados públicos (Fyfe y Crookall, 2010; Lampe et al., 2011, Mergel, 2013a; Zheng, 2013). Todo lo anterior, muestra un contexto institucional a priori poco adecuado para obtener todo el potencial del uso de las RSD.

Complementariamente, existen elementos externos a las administraciones públicas que también pueden afectar al cumplimiento de los objetivos. Concretamente en el ámbito de la protección de datos, la privacidad y la seguridad. Se perciben riesgos crecientes relacionados con las limitaciones no resueltas en el ámbito de la identificación electrónica (Aichholzer y Strauß, 2010), las amenazas a la privacidad de la ciudadanía debido a las labores de monitorización por parte de las instituciones públicas (Bekkers et al. 2013; Shahsavarani, 2014, Zavattaro, y Sementelli, 2014) y a la publicación masiva e incontrolada de contenidos personales a través de dispositivos móviles no autorizados (Mcnutt, 2014; Lock et al., 2013). Adicionalmente, otros autores señalan los riesgos y limitaciones en la seguridad en los sistemas de información (Anttioko, 2010; Howard, 2012), debido en parte a que prácticamente la totalidad de las RSD utilizadas por las administraciones públicas están gestionados por empresas privadas (Bertot et al., 2010b; Bryer y Zavattaro, 2011; King y Brown, 2007; Zheng, 2013). En suma, las aportaciones de estos estudios muestran una importante barrera para el uso de las RSD por parte de la ciudadanía si previamente no se genera un adecuado clima de confianza.

Por otro lado, encontramos autores que creen que una inadecuada utilización de estas tecnologías sociales puede ofrecer sesgos o efectos nocivos. Según estos autores lo anterior puede provocar un alejamiento de las instituciones por parte de la ciudadanía y la generación de una cultura política cínica (Grimmelikhuijsen, 2012). La inadecuada utilización se refiere a fallos metodológicos como la ausencia de moderación en los debates, la falta de ética profesional o la manipulación de los contenidos, lo cual podría derivar en comportamientos destructivos (Lampe et al., 2014; McOsimo, 2008). Adicionalmente, tras las enormes expectativas que han generado los “*grandes datos*” (“*big data*”) producidos en las RSD, en ciertos casos, se esconde una importante falta de rigor. No se debe admitir cualquier tipo de análisis de datos como válido. Si se realiza con metodologías inadecuadas, el resultado puede ser la obtención de información de baja calidad y que puede derivar en interpretaciones erróneas (Chun y Luna-Reyes, 2012). También hay que ser cautos en el ámbito de la participación ciudadana puesto que las altas expectativas generadas por el entusiasmo de los “*ciber-optimistas*” parece que no se está cumpliendo a tenor de recientes investigaciones (Alarabiat et al., 2016a; Deligiaouri, 2015). Además, los procesos de participación a través de las RSD pueden verse frustrados cuando cuentan con bajos niveles de representatividad. En este caso, se genera una participación sesgada y restringida a una élite de personas no representativas por razones, sociales, educativas, económicas o de género (Bertot et al., 2010b; Grimmelikhuijsen, 2012; Lampe et al., 2011; Lee, y Kim, 2012; Lin et al., 2011; Magro, 2012; Osimo, 2008; Panagiotopoulos et al. 2013; Vicente y Novo, 2014). En la misma línea Zavattaro, y Sementelli (2014) previenen de la posibilidad de que en algunos casos tras

la apariencia de participación 2.0 realmente encontremos un “*sucedáneo*” que no se corresponde con lo que las administraciones públicas pretenden ni la ciudadanía demanda (Panagiotopoulos, y Bowen, 2015b). En otras palabras, de lo anterior se extrae la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la aplicación de las tecnologías sociales para no confundir deseos con realidades.

Finalmente, hay autores que denuncian que la introducción de las TICs de manera urgente y sin planificación está produciendo desajustes, ineficiencias y fracasos. Por un lado, la legislación existente es previa a la irrupción de las RSD, lo que provoca disfuncionalidades en el desarrollo de las potencialidades de estas herramientas (Bertot et al., 2012a; Mergel, 2012a). Por otro lado, la literatura previene de poner en marcha proyectos tecnológicos sin justificar suficientemente su necesidad, ante el importante volumen de fracasos y abandonos de proyectos TICs en el sector público, que vienen acompañados de enormes pérdidas económicas: (Dunleavy et al., 2006; Gil-García, 2012; Lips, 2012). Finalmente, Bannister y Connolly (2012) se plantean si no convendría obtener mayor provecho de las tecnologías ya desarrolladas, y puestas en marcha, pero no explotadas convenientemente, antes de lanzarse de nuevo a la carrera de la innovación tecnológica sin tener evidencias sólidas para ello.

En esta sección se ha realizado una revisión sistemática de las principales publicaciones dedicadas al estudio de las RSD en las administraciones públicas. Se ha presentado una

heterogénea visión acerca de las realidades y las expectativas existentes por parte de los autores. El repaso de la literatura ofrece una panorámica idónea para contextualizar el momento de desarrollo de este fenómeno y servirá como base para la discusión que se realiza en la última parte de esta investigación. En la siguiente sección, se presenta el marco teórico que se ha empleado para la elaboración de este trabajo.

3.3. Marco teórico de la investigación

La adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) por parte de las administraciones públicas ha sido objeto de estudio por diferentes corrientes teóricas a lo largo de las últimas décadas. De entre todas ellas, se ha seleccionado el neo-institucionalismo para esta investigación debido a que ofrece un enfoque holístico que ayuda a comprender mejor el objeto de estudio. En este apartado se presentan los principales argumentos que han llevado a este investigador a optar preferentemente por este enfoque teórico. Para ello, esta sección se estructura en tres apartados. Primeramente, se presenta el neo-institucionalismo como corriente teórica que inspira esta investigación; en segundo lugar, se dedica un apartado para conocer el modelo de análisis neo-institucionalista desarrollado por Gil-García (2012) denominado *Enacting Electronic Government Success (EEGS)*. Finalmente, en tercer lugar, se va a realizar una aproximación a las dimensiones de análisis empleadas en el modelo EEGS.

3.3.1. Neo-institucionalismo en la administración pública

El marco teórico que vertebra esta investigación se sustenta sobre los planteamientos del neo-institucionalismo o nuevo institucionalismo. Esta corriente de pensamiento ha tratado de comprender, entre otros asuntos, los mecanismos que permiten comprender los procesos de cambio y estabilidad en las organizaciones, incluyendo a las administraciones públicas. DiMaggio y Powell (1991) o March y Olsen (1984, 1989) destacan la relevancia de las dinámicas de difusión institucional para comprender el funcionamiento de las organizaciones, al mismo tiempo que señalan cómo éstas experimentan una tendencia hacia la homogeneidad a partir de conceptos como el “*isomorfismo institucional*”. Según lo anterior, las organizaciones reproducen prácticas y rutinas de gestión establecidas de manera generalizada en organizaciones análogas. En suma, el neo-institucionalismo nos ayuda a entender mejor las razones por las que se establecen y consolidan ciertas rutinas y características en el funcionamiento de las organizaciones.

Efectivamente, el neo-institucionalismo está enfocado al estudio de las prácticas, rutinas y formas de hacer, que forman parte de la dinámica organizativa. Estos arreglos institucionales inherentes a cualquier organización constituyen las reglas de funcionamiento que los actores que forman parte de ellas emplean para poner en marcha sus estrategias y tomar sus decisiones (March y Olsen, 1984). Lo anterior revela la importancia que tienen los arreglos institucionales como dimensiones para la estabilidad y cambio de las organizaciones (March

y Olsen, 1989; Mergel, 2016). De este modo, a mayor nivel de institucionalización en una organización, mayor será la estabilidad y la complejidad para impulsar cambios e innovaciones, principalmente, en aquellas con un elevado nivel de burocratización en su funcionamiento (Tolbert y Zucker, 1983). Siendo las administraciones públicas organizaciones ampliamente burocratizadas, ello nos ayuda a comprender por qué el neo-institucionalismo ha encontrado en ellas un espacio propicio para sus propuestas.

Concretamente, algunos autores han señalado la estabilidad a lo largo del tiempo de cursos de acción específicos una vez se institucionalizan en las organizaciones. En primer lugar, Pierson (2004) pone de manifiesto que determinadas decisiones, generalmente al inicio de la puesta en marcha de un programa público, pueden desarrollar los llamados senderos de dependencia (“*path dependence*”), que dificultan reconducir los proyectos hacia rumbos diferentes. En segundo lugar, lo anterior lo encontramos igualmente en Powell (1991) en la caracterización de las dinámicas de difusión de la tecnología:

“Cuanto más se adopta una tecnología, se mejora más y mayor es el resultado derivado de su uso. Cuando esto ocurre y la adopción se acumula, la elección en torno a esa tecnología se convierte en estructuralmente rígida y se bloquea (...) Los modelos de sendero de dependencia sugieren que los arreglos institucionales no son flexibles; no pueden cambiar rápidamente en respuesta a perturbaciones externas. Los mecanismos de retroalimentación que producen auto-reforzamiento y apoyan procesos de “sendero de dependencia” hacen difícil para las organizaciones

explorar opciones alternativas. Mientras estos modelos se han aplicado principalmente a la adopción de tecnología, su significación es potencialmente mayor”. (Powell, 1991:193)

El neo-institucionalismo ha servido como sustrato para abonar diversas investigaciones en el ámbito de la difusión de las TICs en el ámbito de las administraciones públicas en las últimas décadas. La proliferación de estudios con este enfoque se basa en la aproximación que realiza al objeto de estudio, que tiene en cuenta los factores internos y externos que afectan a la implementación de las tecnologías (Criado, 2009a; Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012; Luna-Reyes y Gil-Garcia, 2011; Mergel, 2016; Orlikowski y Iacono, 2001; Schellong, 2007).

Una de las principales aportaciones que ha realizado esta corriente teórica ha sido el concepto de tecnología “*representada*” desarrollado por Fountain (2001) con su “*Technology Enactment Framework*”. La autora trató de comprender la influencia de los arreglos institucionales y las formas organizativas en la selección, el diseño, la implementación y el uso de las tecnologías de la información en la administración pública de los Estados Unidos. La tesis principal de este modelo teórico parte de la idea de que el impacto que la tecnología puede tener sobre las instituciones públicas depende de factores como los arreglos institucionales y las formas organizativas. Fountain (2001:88) señala cómo el “*arraigo de los actores gubernamentales en estructuras institucionales cognitivas, culturales y sociales influyen en el diseño, las percepciones y los usos de Internet y de las tecnologías de la*

información relacionadas”. En su trabajo, Fountain explicaba cómo las tecnologías de la información objetivas se ven influidas por esos factores produciendo “*enacted technologies*”, que podríamos traducir como tecnologías “*representadas*”. Según la autora esta influencia transformaría la tecnología objetiva original, que se vería moldeada por factores institucionales, dando lugar a la tecnología “*representada*” (“*enacted*”). Por ello, afirma “*no es sorprendente, que organizaciones similares puedan utilizar los mismos sistemas de información de una manera tan marcadamente diferente*” (Fountain, 2001:89). Al mismo tiempo, y de manera inversa, concluía que las tecnologías adoptadas pueden modificar las disposiciones institucionales y organizativas.

El presente trabajo se inspira en el enfoque neo-institucionalista porque ayuda a comprender mejor nuestro objeto de estudio. Para ello, seguimos los trabajos previos de Gil-García (2012) aplicados al gobierno electrónico debido a que ya han sido testados empíricamente. El modelo elaborado por Gil-García (2012) se inspira a su vez, en el enfoque neo-institucionalista de Fountain (2001), para realizar una completa propuesta teórica y analítica sobre las tecnologías de la información en las organizaciones públicas denominada, “*Enacting Electronic Government Success*”. Ésta última ha inspirado la investigación que se presenta en este trabajo, por lo que merece la pena conocerla más detenidamente, lo cual se va a realizar en la siguiente sección.

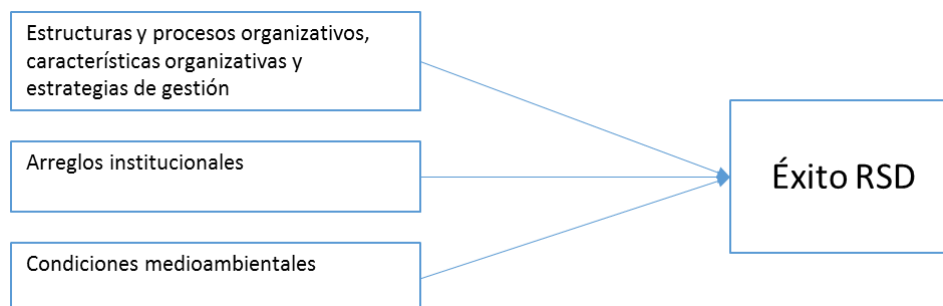
3.3.2. El Enacting Electronic Government Success como marco lógico

Con el objetivo de realizar una propuesta de marco teórico para el estudio de las RSD en las administraciones públicas vamos a partir del enfoque planteado por el modelo neoinstitucionalista “*Enacting Electronic Government Success*” (EEGS) elaborado por Gil-García (2012). Como hemos visto previamente, el neo-institucionalismo supone un marco teórico adecuado para comprender la influencia de los factores que rodean a la tecnología en los procesos de adopción en las instituciones públicas (Criado, 2009b; Criado y Rojas-Martín, 2015b; Fountain, 2001; Gil-García, 2012; Luna-Reyes y Gil-García, 2011; Orlikowski y Iacono, 2001). El EEGS está originariamente orientado al estudio del gobierno electrónico y en este trabajo se realiza una labor de adaptación para poder emplearlo en el estudio de las RSD.

El EEGS considera que los efectos de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el sector público, incluidas las RSD, no dependen exclusivamente de sí mismas, sino que también dependen de otros factores exógenos como los arreglos institucionales, las prácticas organizativas y el entorno en el que se desenvuelven. Por lo tanto, si se quieren comprender los resultados de la implantación del gobierno electrónico en las administraciones públicas se deben estudiar los factores institucionales, organizativos y ambientales que influyen sobre estas tecnologías (Gascó, 2014; Gil-García, 2012).

Por su parte, Gil-García (2012) se inspira en el “*Technology Enactment Framework*” para realizar una propuesta analítica más amplia sobre el gobierno electrónico en las organizaciones públicas. El EEGS es un enfoque integrador que ha sido probado para estudiar las tecnologías de la información en el ámbito de las administraciones públicas. Pero también es un modelo que podría ser utilizado para comprender cualquier tipo de iniciativa de gobierno electrónico, incluyendo el uso de RSD (Gil-García, 2012). El modelo EEGS intenta completar el “*Technology Enactment Framework*” incorporando el constructivismo social y otros enfoques integradores. Como resultado, este marco no sólo considera los arreglos institucionales y organizacionales aportados por Fountain (2001), sino que también analiza las condiciones contextuales o ambientales.

Figura 1. Relaciones entre las variables de análisis



Fuente: Elaboración propia

En este modelo propuesto, el éxito de las tecnologías de la información se define y se representa en términos de “*tecnología representada*” y de rendimiento y resultados de la

organización. En el estudio de Gil-García (2012), la “*tecnología representada*” se refiere a ciertas características del gobierno electrónico (hardware, software, funcionalidad, usabilidad o accesibilidad), pero también a las relaciones sociales derivadas y diversos usos para las que se aplican. En su propuesta, el éxito de una iniciativa de gobierno electrónico también incluiría algunos de los rendimientos y resultados establecidos en los objetivos, como por ejemplo la eficiencia, el ahorro de costes, eficacia, una mayor calidad de servicio, la transparencia, y/o el incremento de la participación ciudadana (Gil-García, 2012: 55).

3.3.3. Los factores de éxito de las RSD en la administración pública

Como se ha visto en previamente, el modelo teórico Enacting Electronic Government Success (EEGS) tiene como objeto conocer los factores que explican el éxito de las tecnologías de la información en la administración pública. Para ello, incluye tres grandes constructos de análisis como variables independientes, a saber, los factores institucionales, los factores organizativos y los factores medioambientales. En este apartado vamos a hacer una aproximación a cada una de ellas, tanto a la variable dependiente como a las tres variables independientes.

a) Éxito de las RSD en la administración pública. Como acabamos de ver el modelo EEGS plantea tres variables independientes o explicativas, en forma de constructos, para el análisis del éxito de las RSD en la administración pública, que representa la variable

dependiente de esta investigación. El estudio del éxito de las tecnologías sociales se encuentra todavía en una fase inicial, si bien el análisis de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de carácter previo, puede ser considerado como un ámbito de referencia para su desarrollo. En este sentido, la investigación sobre las tecnologías de la información y las organizaciones han puesto de manifiesto los resultados objetivos y subjetivos que pueden ser utilizados para medir el éxito de un proyecto. Kraemer et al. (1989) sugirieron que los resultados objetivos se derivan del “*computing package*” y los resultados subjetivos como las interpretaciones de los resultados por parte de diferentes grupos dentro de la organización. En consecuencia, no resulta sencillo encontrar un consenso sobre la evaluación de los resultados de un proyecto tecnológico dentro de las organizaciones.

De la misma manera, la definición del éxito de las RSD es problemático porque existe un cierto nivel de abstracción, ya que el éxito puede ser definido de múltiples maneras. Existe una línea de investigación que ha estudiado esta cuestión y tratado de estandarizar la medición de la adopción de tecnologías en la administración pública (Gil-García, 2012; Guo, Liu y Liu, 2016; Hofmann et al., 2013; Luna-Reyes, Mellouli and Bertot, 2013; Mergel, 2013b). En algunos casos, el énfasis se ha puesto en el análisis de contenidos: identificando aquellas tecnologías que ofrecen los mejores resultados en términos de interacciones positivas (Hofmann et al., 2013; Magnusson, Bellström, and Thoren, 2012) y en otros, en el estudio de los factores de gratificación (Guo, Liu y Liu, 2016). En nuestro caso, este estudio

se enfoca en analizar los factores explicativos para el éxito de las RSD en la administración pública (Gil-García, 2012).

La herramienta de referencia para medir el éxito de las RSD en estos momentos es *Klout Score*, que integra más de cien indicadores distintos para medir el nivel de influencia en las RSD. Se trata de la herramienta tecnológica más extendida internacionalmente y puede ser utilizada para las organizaciones públicas y privadas. Esta escala permite identificar las cuentas en RSD con mayor número de seguidores, más activas, que producen el mayor número de interacciones, y que tienen una evaluación más positiva. En suma, representa una colección de variables que han sido empleadas en investigaciones previas en este campo de estudio para medir el nivel de éxito de las RSD en las organizaciones (Kaplan and Haenlein, 2010:65; Mickoleit, 2014). En otras palabras, *Klout Score* es un índice que facilita la medición de la influencia de las RSD de las organizaciones, siendo la más reconocida a nivel internacional.

b) Factores Organizativos. En segundo lugar, como primera variable independiente, el modelo EEGS incorpora la dimensión organizativa como factor de análisis. Considera que las estructuras y procesos organizativos, características organizativas y estrategias de gestión tienen una influencia directa como factores de éxito sobre las tecnologías adoptadas (Luna-Reyes y Gil-García, 2011). Esto es coherente con otras aproximaciones integradoras previas

que reconocen la función de filtro de la gestión de las tecnologías de la información (Cordella & Iannacci, 2010; Kraemer et al., 1989; Welch & Feeney, 2014). Entre los factores organizativos y de gestión que influyen positivamente en el éxito de las tecnologías sociales se encuentra la existencia de un plan estratégico (Gascó et al., 2012; Gil-García, 2012; Meijer and Thaens, 2013; Picazo-Vela, Gutierrez-Martinez y Luna-Reyes, 2012), existencia de formación para empleados públicos (Gil-García, 2012), tamaño de la organización (Gil-García, 2012), experiencia tecnológica de la organización (Gascó et al., 2012), y liderazgo (Gascó et al., 2012).

c) Factores institucionales. En el modelo EEGS encontramos una segunda variable independiente orientada a los factores institucionales. Estos factores son esenciales para comprender adecuadamente los resultados de cualquier proyecto TIC en la administración pública (Luna-Reyes y Gil-García, 2011). En palabras de Gil-García (2012:60) los “*arreglos institucionales son elementos muy importantes en la comprensión de cómo se selecciona el diseño, la implementación y la utilización de las tecnologías de la información en las organizaciones públicas*”. Esto incluye las leyes, los reglamentos, el sistema de gobierno, el control político y los comportamientos culturales o socio-estructurales aceptados por los miembros de la organización.

Por otro lado, en un reciente estudio basado en una revisión de la literatura, Dekker y Bekkers (2015) han confirmado que las características institucionales son relevantes para que las instituciones públicas tomen interés (“*responsiveness*”) en las discusiones sobre el proceso de políticas públicas en la esfera virtual. Todo ello, muestra la relevancia de esta dimensión para comprender los elementos que pueden explicar el éxito o el fracaso en la adopción de estas tecnologías sociales.

Los factores institucionales que afectan positivamente al éxito de las tecnologías sociales incluyen la adecuada orientación a la transparencia de la organización (Luna-Reyes, 2006; Bonsón et al., 2012; Welch & Feeney, 2014), la existencia de criterios normalizados sobre el uso de las tecnologías de la información (Gil-García, 2012), compromisos formales relacionados con el acceso a la información pública (Bertot et al., 2012a; Graham and Avery, 2013; Luna-Reyes, 2006; Nam, 2012), desarrollo de la e-administración (Bertot et al., 2012b; Mickoleit, 2014), y la promoción de la participación ciudadana (Bertot et al., 2012b; Ellison and Hardey, 2014; Linders, 2012; Mickoleit, 2014; Picazo-Vela, Gutiérrez-Martínez y Luna-Reyes, 2012).

d) Factores medioambientales. El EEGS incluye una dimensión adicional que se orienta a identificar los factores contextuales o medioambientales que afectan al proceso de adopción de la tecnología en la administración pública. Las condiciones ambientales son identificadas

por la literatura como factores relevantes “*en la configuración de la forma en la que la tecnología de la información está diseñada, implementada y utilizada en las organizaciones*” (Gil-García, 2012:61).

Diversos autores han estudiado el impacto de los factores medioambientales en la implementación de las tecnologías de la información. Según la literatura, existen evidencias que señalan que el entorno de las organizaciones públicas es un factor relevante para explicar el éxito de las tecnologías de la información (Kraemer et al., 1989). De esta manera, las variables contextuales tecnológicas (Criado, 2009b; Gascó, 2009), económicas (Gascó et al., 2012; Gil-García, 2012), demográficas (Gil-García, 2012), y políticas de las organizaciones públicas ayudan a entender las dinámicas tras la implantación de las RSD.

3.4. Preguntas de Investigación

Esta investigación se ha desarrollado en forma de artículos y capítulos publicados en revistas y libros científicos a nivel internacional. Como se acaba de indicar, existe un objeto de estudio común, comprender la adopción y los factores de éxito de las RSD por parte de las administraciones públicas españolas, si bien en cada una de las publicaciones se plantean preguntas de investigación diferenciadas. Por ello, en esta sección repasaremos las preguntas de investigación planteadas en cada una de las publicaciones.

En primer lugar, se presenta el capítulo “*Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government*”, publicado en el libro editado por J. Ramon Gil-Garcia “*e-Government success around the world: cases, empirical studies, and practical recommendations*”, de la editorial IGI Global. El capítulo está dedicado al estudio de las RSD por las diecisiete Comunidades Autónomas españolas. Concretamente se analiza la manera en que estas instituciones están presentes en las RSD, los factores que determinan dicha presencia y las percepciones de los profesionales responsables de su gestión. Las preguntas de investigación son: ¿Cuáles son los factores clave que explican el uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas? ¿Cuál es la auto-percepción por parte de los responsables de su gestión del nivel de desarrollo actual en sus organizaciones? ¿Cuáles son los principales inhibidores y facilitadores para su desarrollo? ¿Cuáles son los próximos pasos para promover las redes sociales digitales en la esfera de las organizaciones públicas?

En segundo lugar, se presenta el artículo “*Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista*”, publicado en la *Revista Innovar Journal*, en 2015. Este estudio pretende responder a varias preguntas de investigación en relación con el desarrollo de las herramientas Web 2.0 en la administración pública: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las RSD? ¿Cuál

es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las RSD dentro del sector público? El artículo se centra en esta ocasión en el nivel regional de la administración pública española, incluyendo en el análisis a las diecisiete Comunidades Autónomas.

En tercer lugar, se presenta el artículo “*El impacto de las redes sociales digitales en la administración pública local. Mitos y realidades en el sector público español*”, publicado en la *Revista Internet, Derecho y Política* en el año 2015. Siguiendo un enfoque teórico basado en el neoinstitucionalismo en el sector público, este artículo tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las RSD dentro del sector público local? El artículo proporciona datos empíricos sobre el uso de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50.000.

En cuarto lugar, se presenta el capítulo “*Adopting social media in the local governments. Towards a public administration 2.0?*” Publicado en el libro “*Social Media and Local Governments: Theory and Practice*” editado por Mehmet Zahid Sobaci, y publicado por Springer, en la serie *Public Administration and Information Technology* (PAIT) en 2015. Este capítulo se basa en los datos extraídos de un cuestionario dirigido a los responsables de la gestión de las RSD en los ayuntamientos españoles mayores de 50.000 habitantes. Este

estudio pretende responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores clave que explican el uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas? ¿Cuál es la auto-percepción por parte de los responsables de su gestión del nivel de desarrollo actual en sus organizaciones? ¿Cuáles son los principales inhibidores para su desarrollo?

En quinto lugar, se presenta el artículo “*Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors*”, presentado en su primera versión en la Conferencia EGPA 2015 y publicado en *International Journal of Public Sector Management* en 2017. La pregunta de investigación de este estudio es: ¿Cuáles son los factores de éxito de las redes sociales digitales en las administraciones públicas locales? Para tratar de responder a esta cuestión se utilizan datos de tipo organizativo, institucional y medioambiental de los ayuntamientos españoles mayores de 50.000 habitantes.

En esta sección se han presentado las preguntas de investigación contenidas en la compilación de artículos y capítulos que componen este estudio. En la siguiente sección, se realiza un repaso exhaustivo de la literatura que está analizando las RSD desde la perspectiva de la gestión pública.

3.5. Diseño, fuentes y método

Como se ha señalado al inicio, esta investigación se desarrolla a través de una compilación de publicaciones. Eso hace que cada uno de los capítulos que lo componen funcione con una lógica diferenciada en términos de diseño, fuentes y método. Lo anterior no significa que, al mismo tiempo, no existan criterios y fuentes compartidas. La presente sección realiza un recorrido por cada uno de los capítulos que componen esta investigación, mostrando de manera sintética el diseño, fuentes y método de investigación para cada uno de ellos.

El primer capítulo, titulado “*Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government*” fue publicado como capítulo en el libro *E-Government Success around the World: Cases, Empirical Studies, and Practical Recommendations* de la editorial *IGI Global* en el año 2013. El objetivo de esta investigación pretende aproximarse de manera descriptiva y exploratoria a varios aspectos sobre la utilización de las RSD por parte de las administraciones regionales españolas: la presencia, los factores que determinan esa presencia, así como la auto-percepción de los responsables de su gestión sobre el nivel de implementación actual. El universo de estudio comprende las diecisiete administraciones regionales españolas, denominadas Comunidades Autónomas (CC.AA.). El estudio pretende realizar un análisis exploratorio de la difusión de las RSD dentro de este grupo de administraciones autonómicas, considerando quién está detrás de ese proceso y cómo se está liderando. Para ello se identificó en primer lugar la unidad encargada

de la gestión de las RSD dentro de cada una de las administraciones autonómicas, así como sus responsables. Una vez identificado lo anterior, se planteó una doble estrategia de recogida de información sobre las RSD en las administraciones objeto de estudio: el análisis de contenidos web y el cuestionario. Respecto al análisis de contenidos web, se pretendía conocer la situación de las RSD dentro del conjunto de las administraciones analizadas. En concreto, se analizó la presencia en las principales RSD, especialmente *Twitter*, *Facebook* y *YouTube*, además de recoger algunos datos de interés de cada una de ellas. De manera complementaria y más importante, este trabajo se fundamenta en el análisis de los datos basados en un cuestionario elaborado por los autores, a partir de los trabajos previos de Bailey y Singleton (2010) y Hrdinová *et al.* (2010). La aplicación del cuestionario se llevó a término durante los meses de marzo y abril de 2012. Esta herramienta facilitó datos primarios de gran valor que han sido empleados no solo para la elaboración de este capítulo, sino para otras publicaciones que componen este estudio. Los datos recogidos a través de esta doble estrategia sirvieron para elaborar un cuadro de dimensiones de análisis que fueron empleados para articular el desarrollo del capítulo. En la sección posterior dedicada a las publicaciones de este estudio, se presenta el capítulo integro con toda la información detallada del mismo.

El segundo capítulo, “*Estrategias y realidades en la difusión de las RSD en la administración pública. Análisis desde una perspectiva institucionalista*”, es un artículo publicado en la *Revista Innovar Journal* en 2015. El objetivo de este artículo consiste en explorar las estrategias de fomento y realidades de utilización de las RSD por parte de las

administraciones regionales (CC.AA.) en España desde una perspectiva institucional. El universo de estudio de esta investigación comprende las diecisiete Comunidades Autónomas españolas. Este artículo tiene un carácter descriptivo y realiza un análisis exploratorio de las RSD, considerando las estrategias definidas, así como las dinámicas de implementación. Para ello, el primer paso consistió en identificar la unidad responsable y la persona al cargo de la gestión de las RSD dentro de cada una de las administraciones autonómicas. El segundo paso, consistió en plantear una doble estrategia de recogida de información. Se utilizaron dos fuentes de información complementarias, por un lado, mediante la observación y recogida de datos de las principales RSD, como *Twitter* y *Facebook*. Por otro lado, mediante el diseño y elaboración de un cuestionario. Esta última herramienta permitió obtener datos primarios derivados de las respuestas de los profesionales al cargo de la gestión de las RSD. Al igual que el capítulo anterior, el cuestionario se basa en los trabajos previos de Bailey y Singleton (2010) y Hrdinová *et al.* (2010). La aplicación del cuestionario se llevó a término durante los meses de marzo y abril de 2012. La tasa de respuesta fue del 100%, dado que los diecisiete responsables regionales a quienes se envió el instrumento respondieron dentro del plazo previsto. A partir de esta tarea, se elaboró y se definió un cuadro de dimensiones de análisis que posteriormente fueron desarrolladas a lo largo del artículo. Toda la información detallada sobre este artículo se presenta integra más adelante, en la sección dedicada a las publicaciones que componen este estudio.

El tercer capítulo, titulado “*El impacto de las RSD en las administraciones Locales. Mitos y realidades en el caso español*”, es un artículo publicado en la *Revista de Internet, Derecho y Política*, editada por la *Universitat Oberta de Catalunya* en 2015. El objetivo de esta investigación consiste en explorar el proceso de adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes, que suman un total de 146. En este estudio de carácter descriptivo la selección de casos se ha realizado teniendo en cuenta el tamaño poblacional para contar con ayuntamientos con capacidad suficiente para desplegar innovaciones tecnológicas. De ellos, nos hemos centrado concretamente en los que cuentan con, al menos, un perfil activo en las principales RSD a través de una cuenta institucional, por lo que universo de investigación asciende a 124 casos (N). Esto ha excluido del estudio a aquellas instituciones que cuentan con presencia en las RSD tan solo a través de algún área sectorial de gestión. La razón de esta decisión está dirigida a evitar resultados excesivamente heterogéneos que pudiesen invalidar la investigación. Los datos que aparecen en esta investigación se han recogido a través de un cuestionario compuesto por 21 preguntas dirigido a los responsables de los ayuntamientos. El cuestionario ha sido elaborado a partir de estudios previos desarrollados en el mismo campo de estudio (Bailey y Singleton, 2010; Hrdinová et al., 2010). El trabajo de campo para la recogida de los datos se produjo entre marzo y julio de 2014, obteniendo una tasa de respuesta del 97,6 % de los casos (121/124). Por lo tanto, la tasa de respuesta ofrece un alto nivel de representatividad. Al igual que en las dos publicaciones anteriores, partir de la recogida de datos, se definió un cuadro de dimensiones de análisis que posteriormente fueron desarrolladas a lo largo del artículo. La

información detallada sobre este artículo se presenta integra más adelante, en la sección dedicada a las publicaciones.

El cuarto capítulo, “*Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?*” es un capítulo publicado en 2015 en el libro *Social Media and Local Governments, Public Administration and Information Technology* en la editorial *Springer*. Esta investigación de carácter descriptivo tiene como objetivo analizar el proceso de adopción y uso de las RSD en los ayuntamientos españoles. En este estudio exploratorio hemos seleccionado los municipios más de 50.000 habitantes (146), dado que son los que cuentan con un tamaño poblacional y un volumen de actividad necesario para desplegar innovaciones tecnológicas. De ellos, nos hemos centrado concretamente en los ayuntamientos que cuentan con, al menos, un perfil activo en las principales RSD, a través de una cuenta institucional, por lo que universo asciende a 124 casos (N). La técnica empleada para la recogida de datos ha consistido en un cuestionario elaborado por los autores a partir de estudios previos desarrollados en el mismo campo de estudio (Bailey y Singleton, 2010; Criado y Rojas-Martín, 2013b; Hrdinová et al., 2010). El cuestionario se compone de 21 preguntas dirigidas a los responsables de su gestión lo que nos han permitido la recogida de datos primarios de gran valor. Los datos aportan información sobre el estadio de adopción de estas tecnologías, pero además se centran en las percepciones personales que sus gestores públicos tienen sobre la adopción y uso de las mismas. El proceso de recogida de datos se produjo entre marzo y julio de 2014 y la tasa de respuesta supera el 97% de los casos (121),

lo que garantiza la representatividad y calidad de los datos del estudio, así como el alto nivel de compromiso de los responsables de RSD de los ayuntamientos estudiados. Siguiendo la lógica de los artículos y capítulos previos, una vez finalizada la fase de recogida de datos, se elaboró un cuadro con las dimensiones de análisis del estudio, que posteriormente fueron desarrolladas a lo largo del capítulo. La información detallada sobre las dimensiones que se analizan este artículo se presenta integra más adelante, en la sección dedicada a las publicaciones.

El quinto capítulo, “*Enacting Social Media Success in Local Public Administrations: An Empirical Analysis of Organizational, Institutional, and Contextual Factors*”, es un artículo publicado en la *International Journal of Public Sector Management* en 2017. El objeto de estudio de esta propuesta es conocer cuáles son las variables explicativas del éxito del uso de las RSD en los ayuntamientos españoles. En este estudio la selección de la muestra se ha realizado teniendo en cuenta el tamaño poblacional con el objeto de analizar ayuntamientos con capacidad suficiente para desplegar innovaciones tecnológicas. De ahí que se hayan seleccionado los municipios mayores de 50.000 habitantes (un total de 146). De ellos, nos hemos centrado específicamente en los que disponen, al menos, de un perfil activo en las principales RSD a través de una cuenta institucional general del ayuntamiento, por lo que el universo de investigación asciende a 124 casos (N). Esta decisión, que restringe las unidades de análisis, se dirige a evitar realidades excesivamente heterogéneas que pudiesen sesgar los resultados del estudio. Los datos utilizados en esta investigación se recogieron a través de

cuatro fuentes principalmente: (1) Datos primarios extraídos a través de un cuestionario de elaboración propia, (2) Datos secundarios de fuentes estadísticas a nivel español, (3) Datos terciarios recogidos a través de la herramienta *Klout Score* y (4) Revisión bibliográfica. En primer lugar, se han recogido datos mediante la elaboración de un cuestionario creado a partir de estudios previos desarrollados en el mismo campo de estudio (Criado y Rojas-Martín, 2013b; Hrdinová et al., 2010). El cuestionario dirigido a los responsables de gestionar las RSD de los ayuntamientos se compone de 21 preguntas. También se ha tenido en cuenta el trabajo desarrollado para la *National Survey of Social Media Use in State Government* de Bailey y Singleton (2010). El trabajo de campo para la recogida de los datos se produjo entre marzo y julio de 2014, obteniendo una tasa de respuesta del 97,6 % de los casos (121/124). En segundo lugar, se utilizan datos extraídos de fuentes estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Observatorio de Administración Electrónica (OBSAE), Índice ITA de Transparencia Internacional, Ministerio del Interior, Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, entre otras fuentes. En tercer lugar, se han recogido los datos de influencia de los ayuntamientos del estudio utilizando la herramienta *Klout Score*, que valora de 0 a 100 el nivel de influencia de las cuentas de estas instituciones en las RSD. Finalmente, en cuarto lugar, se ha realizado una búsqueda bibliográfica utilizando las revistas de mayor impacto a nivel internacional para conocer el estado de la cuestión.

Este artículo utiliza una versión del modelo de análisis elaborado a partir del EEGS, y titulado “*Avanzando en la medición de las RSD: una propuesta para su análisis desde una perspectiva institucionalista*” (Rojas-Martín y Criado, 2015). Para ello, se utilizan tres variables independientes siguiendo el planteamiento que se realiza en el modelo EEGS. En primer lugar, se estudian las estructuras y procesos organizativos (X1). En segundo lugar, se tienen en cuenta los arreglos institucionales (X2) y, por último, se incorporan al análisis las condiciones medioambientales (X3). Finalmente, consideraremos como variable dependiente el éxito de las RSD en el sector público. Se utilizan técnicas estadísticas para tratar de hallar relaciones entre las variables definidas. La operacionalización de estas variables, así como la definición de las hipótesis del estudio se presentan integras más adelante, en la sección dedicada a las publicaciones.

En esta sección se han presentado sintéticamente las estrategias metodológicas y analíticas que guía este estudio. Con la siguiente sección dedicada a las referencias utilizadas finaliza el primer bloque de carácter introductorio de esta investigación doctoral. En ella, se ha presentado una síntesis de las publicaciones compendiadas, se ha justificado el objeto de estudio, se ha realizado una revisión de la literatura, se ha presentado el marco teórico y se han explicado las aportaciones a la disciplina.

3.6. Plan de tesis

Como ya hemos visto, este estudio se estructura en tres partes, un primer bloque a modo de introducción en el capítulo tres, que incluye el objeto de estudio, las preguntas de investigación, el marco teórico, el diseño, fuentes y método, y una sección de referencias. En segundo lugar, el capítulo cuatro, se inserta un bloque de carácter empírico donde se presentan todos los artículos y capítulos publicados. Finalmente, el tercer bloque, en el capítulo cinco, está dedicado a la discusión y las conclusiones, e incluye una sección de referencias. Esta estructura se guía por las pautas marcadas por la normativa de la Universidad Autónoma de Madrid en lo referente a las tesis elaboradas por compendio de artículos y capítulos³.

Cada uno de los capítulos que integran la segunda parte de este trabajo han sido publicados en forma de artículo o capítulos entre los años 2012 y 2016. En total han sido cinco publicaciones, tres de ellas son artículos y dos de ellas son capítulos de libros. Cada una de las publicaciones tiene un diseño y unos objetivos diferenciados, aunque también cuentan con planteamientos comunes, especialmente en lo relativo a las fuentes bibliográficas, la recogida de datos o el enfoque teórico.

³ Adicionalmente, para su presentación se ha tenido en cuenta aspectos formales incluidos en el documento de la tesis doctoral elaborado por Alberto Sanz Cazorla titulado *“Understanding Multilevel Electoral Behaviour in Europe Micro and Macro Challenges to Second Order Election Theory”*. Este trabajo se ha tenido en consideración debido a que en el momento de su presentación supuso la primera tesis por artículos presentada en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid.

Los capítulos que componen este documento se presentan con el formato e idioma original en el que han sido publicados cumpliendo con la normativa establecida por la Universidad Autónoma de Madrid. Asimismo, esta sección de carácter introductorio se presenta en lengua inglesa con el objeto de cumplir uno de los requisitos para optar a ser considerada como tesis doctoral con mención europea.

Con el apartado dedicado al plan de tesis finaliza este primer bloque introductorio de la investigación. En él, se ha presentado el objeto de estudio, las preguntas de investigación, la revisión de la literatura, el marco teórico, el diseño, fuentes y método y el plan de tesis. Una vez completada la parte introductoria, como se ha visto previamente, es el momento de presentar las publicaciones que componen esta investigación.

3.7. Referencias

- Abdelsalam, H. M., Reddick, C. G., Gamal, S., y Al-shaar, A. (2013). Social media in Egyptian government websites: Presence, usage, and effectiveness. *Government Information Quarterly*, 30(4), 406–416.
- Agostino, D. (2013). Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities. *Public Relations Review*, 39(3), 232–234.
- Agostino, D. y Arnaboldi, M. (2015): A Measurement Framework for Assessing the Contribution of Social Media to Public Engagement: An empirical analysis on Facebook, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2015.1100320
- Agostino, D., Arena, M., Catalano, G., & Erbacci, A. (2017). Public engagement through social media: the spending review experience. *Public Money & Management*, 37(1), 55–62.
- Aichholzer, G., y Strauß, S. (2010). Electronic identity management in e-Government 2.0: Exploring a system innovation exemplified by Austria. *Information Polity*, 15(1-2), 139–152.
- Alam, S. L. (2016). Empirical Analysis of Posts and Interactions: A case of Australian Government Facebook Pages. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 91–110.
- Alarabiat, A., Soares, D. S., & Estevez, E. (2016a). “Hit the Bull’s-Eye”. In H.J. Scholl et al. (Eds.). *Electronic Participation through Social Media. Electronic Government and Electronic Participation*. IOS Press.

- Alarabiat A., Soares D.S., Estevez E. (2016b) *Electronic Participation with a Special Reference to Social Media - A Literature Review*. In: Tambouris E. et al. (eds) *Electronic Participation*. ePart 2016. Lecture Notes in Computer Science, vol 9821. Springer, Cham
- Alasem, A. (2015). eGovernment on Twitter: The Use of Twitter by the Saudi Authorities. *Electronic Journal of E-Government*, 13(1), 67–74.
- Alikilic, O., y Atabek, U. (2012). Social media adoption among Turkish public relations professionals: A survey of practitioners. *Public Relations Review*, 38(1), 56–63.
- Andersen, K. N., Medaglia, R. y Henriksen, H. Z. (2012). Social media in public health care: Impact domain propositions. *Government Information Quarterly*, 29(4), 462–469
- Anttiroiko, A. V. (2010). Innovation in democratic e-governance: Benefitting from Web 2.0 applications in the public sector. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(2), 18-36.
- Bailey, C. y Singleton, R (2010). *National Survey of Social Media Use in State Government*. Lexington: NASCIO.
- Bannister, F., y Connolly, R. (2012). Forward to the past: Lessons for the future of e-government from the story so far. *Information Polity*, 17, 211–226.
- Bekkers, V., et al., (2013). Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of control? *Government Information Quarterly* (30): 335-342.

- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Grimes, J. M. (2010a). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Bertot, J. C., Jaeger, P., Munson, S., y Glaisyer, T. (2010b). Engaging the Public in Open Government: Social Media Technology and Policy for Government Transparency. *IEEE Computer*, 43, 53–59.
- Bertot, J. C., Jaeger, P.T. y Hansen, D. (2012a). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1): 30-40.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Grimes, J. M. (2012b). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government People Process and Policy*, 6(1), 78-91.
- Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2015). Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, 32(1), 52–62.
- Bonsón, E., Royo, S., y Ratkai, M. (2013). Analysis of European municipalities' Facebook channels activity and citizens' engagement. Último acceso el 16 de Agosto 2014, <http://www.aeca.es/>
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., y Flores, F. (2012) Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly* 29:123-132.

- Bovaird, T. (2007), Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67: 846–860. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x
- Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2007): Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11.
- Brainard, L. A., & Derrick-Mills, T. (2011). Electronic Commons, Community Policing, and Communication. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 383–410.
- Brandsen, T. y Pestoff, V. (2006). Co-production. The third sector and the delivery of public services. *Public management Review*, 8(4), 493-501.
- Bryer, T. A., y Zavattaro, S. M. (2011). Social Media and Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 325–340.
- Calista, D. J. y Melitski, J. (2007). e-Government and e-Governance: Converging Constructs of Public Sector information and Communications Technologies. *Public Administration Quarterly* 31 (1):87-120.
- Cerrillo i Martínez, A. (2010) Web 2.0 y la participación ciudadana en la transparencia administrativa en la sociedad de la información. In Cotino, L. (Ed.) *Libertades de expresión e información en Internet y las RSD: ejercicio, amenazas y garantías*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Cordella, A. and Iannicci, F. (2010), “Information systems in the public sector: the e-government enactment framework”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 19 No. 1, pp. 52-66.

- Cranshaw, J., Hong, J. I., & Sadeh, N. (2012). The Livelihoods Project : Utilizing Social Media to Understand the Dynamics of a City. In Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media (ICWSM 2012) (pp. 58–65).
- Criado, J. I. (2009a). *Entre sueños utópicos y visiones pesimistas: Internet y las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización de las administraciones públicas*. (INAP, Ed.). Madrid: INAP.
- Criado, J. I. (2009b). Building the Digital Government in Regions: Success Factors and Institutional Barriers in Spanish Comunidades Autónomas. In J. R. Cordoba-Pachón (Ed.), *Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society* (pp. 212–232). New York: IGI Global.
- Criado, J. I. (2013). Open Government, Social Media y Sector Público. En R. Cotarelo (Ed.). *Ciberpolítica. Las Nuevas Formas de Acción Política*. Valencia: Tirant lo Blanc, 57-78.
- Criado, J.I., Martín, Y. y Camacho, D. (2011). *Experiences Using Social Networks in Spanish Public Administration*. Paper presentado en el 1st International Workshop on Social Data Mining for Human Behaviour Analysis. Songndal, Norway.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2012a). *Strategies and Realities of Social Media Diffusion in the Public Sector. Evidence from the Regional Government in Spain*. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration. Bergen, Norway.

- Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, F. (2012b). *Las RSD en las administraciones públicas iberoamericanas. Retos y perspectivas de futuro*. En XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena de Indias, Colombia.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2013a) (eds.) *Las RSD en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona: EAPC
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2013b). Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government. In e-Government success around the world: cases, empirical studies, and practical recommendations. México: IGI Global, pp. 276-298.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2015a). El impacto de las RSD en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 20, 1-18.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2015b). Estrategias y realidades en la difusión de las RSD en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista. *Revista Innovar Journal*, 25(57), 45–62.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2015) (eds.) *Casos de éxito en RSD de las administraciones públicas*. Barcelona: EAPC
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R. y Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 320-328.

- Chadwick, A. (2003). Bringing E-Democracy Back In: Why it Matters for Future Research on E-Governance. *Social Science Computer Review*, 21(4), 443–455.
- Chang, A. M. y Kannan, P. K. (2008). *Leveraging Web 2.0 in government*. IBM Center for the Business of Government. Último acceso el 2 de febrero de 2015 <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingWeb.pdf>
- Chatfield, A. T., Scholl, H. J. J. y Brajawidagda, U. (2013). Tsunami early warnings via Twitter in government: Net-savvy citizens' co-production of time-critical public information services. *Government Information Quarterly*, 30(4), 377–386.
- Chatfield, A. T., Reddick, C. G. y Brajawidagda, U. (2015). Government surveillance disclosures, bilateral trust and Indonesia–Australia cross-border security cooperation: Social network analysis of Twitter data. *Government Information Quarterly*, 32, 118–128.
- Chun, S. A. y Luna Reyes, L. F. (2012). Social media in government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441–445.
- Chun, S. A. y Warner, J. (2010). Finding Information in an Era of Abundance: Towards a Collaborative Tagging Environment in Government. *Information Polity*, 15, 89–103.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R. y Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. *Information Polity*, 15, 1-9.

- Danziger, J. N. y Andersen, K.V. (2002). Impacts of Information Technology on Public Administration: an Analysis of Empirical Research from the "Golden Age" of Transformation. *International Journal of Public Administration* 25 (5):591-627.
- Dekker, R., & Bekkers, V. (2015). The contingency of governments' responsiveness to the virtual public sphere: A systematic literature review and meta-synthesis. *Government Information Quarterly*, 32(4), 496–505.
- De Sanctis, G. and Poole, M.S. (1994), "Capturing the complexity in advance technology use: adaptive structuration theory", *Organization Science*, Vol. 5 No. 2, pp. 121-147.
- De Saulles, M. (2011). *Social media and local government in England: who is doing that?* En 11th European Conference on e-Government. Ljubljana: European Conference on e-Government.
- Deligiaouri, A. (2015). A critical appraisal of forms, features, factors and variables of democratic e-participation with a focus on social media. *Idp-Internet Law and Politics*, 9(21), 50–62.
- Díaz, A. y Cortés, Ó. (2014). *Gestión inteligente de las RSD en la Administración pública*. Bilbao: IVAP
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1991). 'Introduction'. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.

- Dixon, B.E. (2010). Towards e-Government 2.0: An Assessment of Where e-Government 2.0 Is and Where It Is Headed. *Public Administration y Management*, 15(2):418-454.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. y Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance. IT corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Ellison, N. y Hardey, M. (2014). Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy. *Local Government Studies*, 40(1), 21–40.
- Ferro, E., Loukis, E. N., Charalabidis, Y. y Osella, M. (2013). Policy making 2.0: From theory to practice. *Government Information Quarterly*, 30(4), 359–368.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
- Fredericks, J y Foth, M. (2013). Augmenting public participation: Enhancing planning outcomes through the use of social media and web 2.0. *Australian Planner*, 50(3), 244-256.
- Freeman, R. J. Y Loo, P. (2009). *Web 2.0 and e-government at the municipal level*. Paper presented at 2009 World Congress on Privacy, Security, trust and the Management of e-Business, August 25-27, 2009, New Brunswickm NJ, pp. 70-78.
- Fyfe, T., y Crookall, P. (2010). *Social media and public sector policy dilemmas*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada (IPAC).

- Gascó, M. (2009). El papel de las instituciones en el desarrollo del gobierno electrónico en América Latina: Algunas reflexiones. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 14: 37-59.
- Gascó, M. (2014). *Xarxes socials, transparència i govern obert a Catalunya*. Barcelona: ESADE- Universitat Ramon Llull.
- Gascó, M; Tamyko, Y, Longo, F. y Fernández, C (2012) *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Institut de Governança i Direcció Pública.
- Gibson, A. (2010). *Local by Social: How local authorities can use social media to achieve more for less*. London. IDeA.
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer.
- Gil-García, J.R., Sandoval-Almazán, R., Vivanco, L.F., Luna-Reyes, D., y Luna-Reyes, L.F. (2012). *Inter-organizational collaboration and performance of state e-government portals in Mexico: a progress report*.
- Golbeck, J., Grimes, J., y Rogers, A. (2010). Twitter Use by the U . S . Congress. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(8), 1612–1621.
- Graells i Costa, J. y Ramilo Araujo, M. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red: la Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Oleiros: Netbiblo.

- Graham, M. W., Avery, E. J., & Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41(3), 386–394.
- Graham, M., y Avery, E. (2013). Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level. *Public Relations Journal*, 7(4), 1–21.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). A good man but a bad wizard. About the limits and future of transparency of democratic governments, *Information Polity*, 17, 293–302.
- Gunawong, P. (2015). Open Government and Social Media: A Focus on Transparency. *Social Science Computer Review*, 33(5), 587–598.
- Guo, J., Liu, Z., & Liu, Y. (2016). Key success factors for the launch of government social media platform: Identifying the formation mechanism of continuance intention. *Computers in Human Behavior*, 55, 750–763.
- Halpern, D., & Katz, J. E. (2012). From e-government to social network government: Towards a transition model. Proceedings of the 3rd Annual ACM Web Science Conference, WebSci'12, 119–127.
- Heeks, R. (1999). *Reinventing government in the information age. International practice in IT-enable public sector reform*. New York: Routledge.
- Heidinger, C., Buchmann, E., y Böhn, K. (2010). Impact assessment in public policy: Towards a Web 2.0 application. *Information Polity*, 15, 33–50.

- Henman, P., Ackland, R. y Graham, T. (2014). Networks of Communities and Communities of Networks in Online Government. *Electronic Journal of E-Government*, 12(2), 117–130.
- Heverin, T., y Zach, L. (2010). *Twitter for city police department information sharing*. Proceedings of the American Society for Information Science and Technology, 47(1), 1–7.
- Hofmann, S., Beverungen, D., Räckers, M., y Becker, J. (2013). What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of Facebook. *Government Information Quarterly*, 30(4), 387–396.
- Hong, H. (2013). Government websites and social media's influence on government-public relationships. *Public Relations Review*, 39(4), 346–356.
- Hood, C. C., y Margetts, H. Z. (2007). *The tools of government in the Digital Age*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Howard, A. (2011). Open Government 2.0: Government of, by, for, and with the People. *Interactions*, 18(6), 16.
- Howard, A. (2012). *Connecting with communities: How local government is using social media to engage with citizens*. Sidney, New south Wales: ANZSOG Institute for Governance at the University of Camberra and Australina Center of Excellence for Local Government.
- Hrdinová, J., Helbig, N., y Peters, C. S. (2010). *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*, Albany: The Research foundation of State

University of New York. Último acceso en febrero 20 de 2012,

<http://www.ctg.albany.edu/publications>

Jacobson, W. S., y Tufts, S. H. (2012). To Post or Not to Post: Employee Rights and Social Media. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 84-107.

Johnson, T. J., & Kaye, B. K. (2015). Site Effects: How Reliance on Social Media Influences Confidence in the Government and News Media. *Social Science Computer Review*, 33(2), 127-144.

Jung, K., y Park, H. W. (2014). Citizens' social media use and homeland security information policy: Some evidences from Twitter users during the 2013 North Korea nuclear test. *Government Information Quarterly*, 31(4), 563-573.

Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Karakiza, M. (2015). The Impact of Social Media in the Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(175), 384-392.

Kaschesky, M., y Bouchard, G. (2011). *Opinion Mining in Social Media: Modeling, Simulating, and Visualizing Political Opinion Formation in the Web*. En Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research Opinion (pp. 317-326).

Kavanaugh, A., Ahuja, A., Pérez-Quñones, M., Tedesco, J., y Madondo, K. (2013). *Encouraging Civic Participation Through Local News Aggregation*. En

proceedings of the 14th Annual International Conference on Digital Government Research, 19,

Kavanaugh, A. L., Fox, E. A., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J. y Xie, L. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29(4), 480–491.

Khan, G. F., Swar, B., & Lee, S. K. (2014). Social Media Risks and Benefits: A Public Sector Perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5), 1–22.

Khan, G. F., Yoon, H. Y., Kim, J., & Park, H. W. (2014). From e-government to social government: Twitter use by Korea's central government. *Online Information Review*, 38(1), 95–113.

King, S., y Brown, P. (2007). *Fix my street or else: using the internet to voice local public service concerns*. En Proceedings of ICEGOV2007, December 10-13, 2007, Macao. (pp. 72–80). Último acceso el 3 de enero de 2015 <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1328076>

Kingsley, C. (2009). *Making the most of social media : 7 lessons from successful cities*. Fels Institute of Government. Último acceso el 15 de agosto de 2015 https://www.fels.upenn.edu/sites/www.fels.upenn.edu/files/PP3_SocialMedia.pdf

Klang, M., & Nolin, J. (2011). Disciplining social media an analysis of social media policies in 26 swedish municipalities. *Firts Monday*, 16(8), 1–2.

- Klischewski, R. (2014). When virtual reality meets realpolitik: Social media shaping the Arab government-citizen relationship. *Government Information Quarterly*, 31(3), 358–364.
- Koussouris, S., Lampathaki, F., Kokkinakos, P., Askounis, D. y Misuraca, G. (2015). Accelerating Policy Making 2.0: Innovation directions and research perspectives as distilled from four standout cases. *Government Information Quarterly*, 32(2), 142–153.
- Kraemer, K.L., King, J.L., Dunkle, D.E. and Lane, J.P. (1989), *Managing Information Systems. Change and Control in Organizational Computing*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kuzma, J. (2010). Asian Government Usage of Web 2.0 Social Media. *European Journal of ePractice*, 9 (March), 1–13.
- Lampe, C., Larose, R., Steinfield, C., y Demaagd, K. (2011). Inherent barriers to the use of social media for public policy informatics. *The Public Sector Innovation Journal*, 16(1), 1–17.
- Lampe, C., Zube, P., Lee, J., Park, C. H., y Johnston, E. (2014). Crowdsourcing civility: A natural experiment examining the effects of distributed moderation in online forums. *Government Information Quarterly*, 31(2), 317–326.
- Landsbergen, D. (2010). Government as Part of the Revolution : Using Social Media to Achieve Public Goals. *Electronic Journal of E-Government*, 8(2), 135–147.

- Lee, J. y Kim, S. (2012) *E-Participation in the Era of Web 2.0: Factors Affecting Citizens' Active E-Participation in Local Governance*. Proceeding of International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance. Albany, October, 2012.
- Lee, G., y Kwak, Y. H. (2012). An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, 29, 492–503.
- Lev-On, A., y Steinfeld, N. (2015). Local engagement online: Municipal Facebook pages as hubs of interaction. *Government Information Quarterly*, 32(3), 299–307.
- Lin, Y., Bagrow, J., y Lazer, D. (2011). *More voices than ever? Quantifying media bias in networks*. ... Conference on Weblogs and Social Media, 193–200.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Lips, M. (2012). E-Government is dead : Long live Public. *Information Polity*, 17, 239–250.
- Lock, R., Cooke, L., y Jackson, T. (2013). Online Social Networking, Order and Disorder. *Electronic Journal of E-Government*, 11(2), 229–240.
- Lovari, A., & Parisi, L. (2015). Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook Pages. *Public Relations Review*, 41(2), 205–213.
- Lovari, A., y Parisi, L. (2012). Public administration and citizens 2.0 : Exploring digital public communication strategies and civic interaction within Italian municipality

pages on Facebook. In F. Comunello (Ed.) *Networked sociability and individualism: Technology for personal and professional relationships* (pp. 238-263) Hershey, PA : IGI Global.

Luna-Reyes, L.F (2006). *E-government measurement and evaluation*. International conference on Digital Government Research 2006, San Diego.

Luna-Reyes, L. F. y Gil-Garcia, J. R. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. *Government Information Quarterly*, 28(3), 329–345.

Luna-Reyes, L. F., Mellouli, S., y Bertot, J. C. (2013). Key factors and processes for digital government success. *Information Polity*, 18(2), 101–105.

Magnusson, M., Bellström, P. y Thoren, C. (2012). Facebook usage in government – a case study of information content. 18th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2012), 1–10. Último acceso el 25 de julio de 2015 <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EGovernment/11>

Magro, M. J. (2012). A Review of Social Media Use in E-Government. *Administrative Sciences*, 2(4), 148–161.

Mainka, A., Hartmann, S., Stock, W. G., y Peters, I. (2014). *Government and Social Media: A Case Study of 31 Informational World Cities*. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 1715–1724.

March, J. G., y Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.

- March, J. G., y Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Maultasch Oliveira, G. H. y Welch, E. W. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30(4), 397–405.
- McNutt, K. (2014). Public engagement in the web 2.0 era: Social collaborative technologies in a public sector context. *Canadian Public Administration*, 57(1), 49-70.
- Mechant, P., Stevens, I., Evens, T., & Verdegem, P. (2012). E-deliberation 2.0 for smart cities: a critical assessment of two “idea generation” cases. *International Journal of Electronic Governance*, 5(1), 82.
- Meijer, A., Grimmelikhuijsen, S., y Brandsma, G. J. (2012). Communities of Public Service Support. *Government Information Quarterly*, 29(1), 21–29.
- Meijer, A. y Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: Strategic Use of New Internet Technologies in Government. *Government Information Quarterly*. 27(2): 113-121.
- Meijer, A. y Thaens, M. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. 32(3): 237-245.
- Mergel, I. (2011). *Using Wiki in Government: a guide for public managers*, IBM Center for the Business of Government, Último acceso en agosto de 2015, <http://www.businessofgovernment.org/report/using-wikis-government-guide-public-managers>

- Mergel, I. (2012a). *Social Media in the Public Sector: A guide to participation, collaboration, and transparency in the networked world*. San Francisco: John WileySons.
- Mergel, I. (2012b). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17, 281–292.
- Mergel, I. (2013a). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130.
- Mergel, I. (2013b). A framework for interpreting social media interactions in the public sector. *Government Information Quarterly*, 30, 327–334.
- Mergel, I. (2014). *Introducing Open Collaboration in the Public Sector: The Case of Social Coding on Github*. Conference paper prepared for presentation at the 2014 European Group of Public Administration (EGPA) Annual Conference, Speyer (Germany), September 10-12, 2014.
- Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 142–148.
- Mickoleit, A. (2014). *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing.
- Mossberger, K., Wu, Y. y Crawford, J. (2013) Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*. 30(4): 351-358.

- Nam, T. (2012). Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly*, 29(1), 12–20.
- Norris, D.F. y Reddick, C.G. (2013). Local e-government in the United States: Transformation or incremental change. *Public Administration Review*, 73(1), 165–175.
- O'Reilly, T (2007). What is Web 2.0: Desing patterns ans business models for the next generation of software. *Communications and strategies*, 65(1), 17-37.
- ONTSI (2011). *Informe Anual de la Sociedad de la Información en España. Industria y hábitos de consumo*. Último acceo el 20 de abril de 2012 <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/>
- Orlikowski, W. y Iacono, C. S. (2001). Research commentary: Desperately seeking the “IT” in IT research—A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121–134.
- Orlikowski, W. and Iacono, C.S. (2006), “Desperately seeking the ‘IT’ in IT research – a call to theorizing the IT artifact”, *Information Systems Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 121-134.
- Ortiz-Rodríguez, F., Chaparro, J., Vallejo, J., Karr, H., y Pasual, F. J. (2010). *Egov 2.0 - Transfer Knowledge Throughout Regional Governments. A Mexican Case Study*. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Digital Government Research Egov* (pp. 243–244).

- Osimo, D (2008) *Web 2.0 in Government: Why and How?* JRC Scientific and technical Reports. Seville: European Commission.
- Palomar, J. (2014). El uso de herramientas sociales digitales para la gestión del conocimiento en las administraciones públicas. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 7(2014), 36–47.
- Panagiotopoulos, P. y Sams, S. (2012). *An overview study of Twitter in the UK Local Government*. tGob, 2012, Brunel University, May 8th – 9th.
- Panagiotopoulos, P., Bigdeli, A. Z., y Sams, S. (2012). “5 Days in August” - *How London local authorities used twitter during the 2011 riots*. In Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics) (Vol. 7443 LNCS, pp. 102–113).
- Panagiotopoulos, P., Barnett, J., y Brooks, L. (2013). *Social Media and Government Responsiveness: the Case of the UK Food Standards Agency*, IFIP 8.5 - 12th Conference on Electronic Government (eGov 2013) Koblenz, Germany.
- Panagiotopoulos, P., Bigdeli, A.Z., y Sams, S. (2014). Citizen–government collaboration on social media: The case of Twitter in the 2011 riots in England. *Government Information Quarterly*, 31(3), 349–357.
- Panagiotopoulos, P. y Bowen, F. (2015a). *Understanding the value of social media monitoring and visualisation tools for government crowdsourcing*. London, UK: Queen Mary. University of London.

- Panagiotopoulos, P. y Bowen, F. (2015b). *Social media for government crowdsourcing: An exploratory study of challenges and opportunities*. In British Academy of Management (BAM2015) Conference Proceedings, Portsmouth, 8-10 september.
- Picazo-Vela, S., Fernandez-Haddad, M., & Luna-Reyes, L. F. (2016). Opening the black box: Developing strategies to use social media in government. *Government Information Quarterly*, 33(4), 693–704.
- Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I., y Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), 504–511.
- Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis'. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Reddick, C. G., y Norris, D. F. (2013). Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5? *Government Information Quarterly*, 30(4), 498–507.
- Rojas-Martín, F., y Criado, J. I. (2015). Avanzando en la medición de las RSD: una propuesta para su análisis desde una perspectiva institucionalista. *Revista de Gestión Pública*, IV(1), 43–64.

- Rooksby, J., y Sommerville, I. (2011). The Management and Use of Social Network Sites in a Government Department. *Computer Supported Cooperative Work*, 21(4-5), 397–415.
- Sandoval-Almazán, R., y Gil-García, J. R. (2012). Gestión de la tecnología: una exploración del uso de las RSD en los gobiernos estatales de México. *Revista de Gestión Pública*, I (2), 273–309.
- Schellong, A. (2007). *Extending the Technology Enactment Framework*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, (PNG Working paper No. PNG07-003).
- Schwartz, R., Naaman, M., y Matni, Z. (2013). *Making Sense of Cities Using Social Media: Requirements for Hyper-Local Data Aggregation Tools*. In Proceedings of the International AAAI Conference on Weblogs and Social Media (pp. 15–22).
- Shahsavarani, N. (2014) *Social Media for Government Use*. Carleton University. Ottawa.
- Sharif, M.H.M.; Troshani, I. y Davidson, R. (2014) Adoption of Social Media Services: The Case of Local Government, En Sun, Z y Yearwood, J. (eds.) *Handbook of Research on Demand-Driven Web Services: Theory, Technologies, and Applications*. Hershey: IGI Global.
- Sismondo, S. (2009), *An Introduction to Science and Technology Studies*, 2nd ed., Blackwell Publishing, West Sussex.

- Sivarajah, U., y Irani, Z. (2012). *Exploring the application of web 2.0 in eGovernment: a United Kingdom context*. In Brunel University Doctoral Symposium 27th y 28th March 2012 (pp. 1–17). London: Brunel University.
- Snead, J. T. (2013). Social media use in the U.S. Executive branch. *Government Information Quarterly*, 30(1), 56–63.
- Sobaci, M. Z. (Ed.) (2015) *Social Media and Local Governments. Theory and practice*. Cham: Springer.
- Sobaci, M. Z., y Karkin, N. (2013). The use of twitter by mayors in Turkey: Tweets for better public services? *Government Information Quarterly*, 30(4), 417–425.
- Sobkowicz, P., Kaschesky, M., y Bouchard, G. (2012). Opinion mining in social media: Modeling, simulating, and forecasting political opinions in the web. *Government Information Quarterly*, 29(4), 470–479.
- Song, C., y Lee, J. (2013). *Can Social Media Restore Citizen Trust in Government?* Presentado en el Public Management Research Conference Madison, Wisconsin.
- Stamati, T., Papadopoulos, T., y Anagnostopoulos, D. (2015). Social media for openness and accountability in the public sector: Cases in the Greek context. *Government Information Quarterly*, 32(1), 12–29.
- Statista (2016), “Number of worldwide social network users 2010-2018”, statistic, available at: www.statista.com/statistics/278414/ (accessed February 13, 2016).
- Taylor, J. (2012). The Information Polity: Towards a two speed future? *Information Polity*, 17, 227–237. <https://doi.org/10.3233/IP-2012-000285>

- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Unsworth, K. (2012). *Transparency, Participation, Cooperation : A Case Study Evaluating Twitter as a Social Media Interaction Tool in the US Open Government Initiative*, 90–96. In the Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research Transparency,
- Vicente, M. R., y Novo, A. (2014). An empirical analysis of e-participation. The role of social networks and e-government over citizens' online engagement. *Government Information Quarterly*, 31(3), 379–387.
- Yildiz, M. (2007). E-government Research. Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646-665.
- Warren, A. M., Sulaiman, A., y Jaafar, N. I. (2014). Social media effects on fostering online civic engagement and building citizen trust and trust in institutions. *Government Information Quarterly*, 31(2), 291–301.
- Wang, X. (2014). How Do People Participate in Social Network Sites After Crises? A Self-Determination Perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5), 662–677.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Weick, K. (1990), “Technology as equivocate: sensemaking in new technologies”, in Goodman, P.S. and Sproull, L.S. (Eds), *Technology and Organizations*: Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Welch, E., y Feeney, M. (2013). *Technology-task coupling: An exploration of how social media use is related to perceptions of e-government outcomes*. En 11th Public Management Research Conference, 1–18. Último acceso el 23 de junio de 2015 [http://www.union.wisc.edu/pmra2013/Paper Submissions/Renamed/Technology task coupling An Exploration of How Social Media Technologies are Used in Local Governments.pdf](http://www.union.wisc.edu/pmra2013/Paper_Submissions/Renamed/Technology_task_coupling_An_Exploration_of_How_Social_Media_Technologies_are_Used_in_Local_Governments.pdf)
- Welch, E. W., & Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31(4), 506–512.
- Wigand, F. D. L. (2010). *Twitter Takes Wing in Government : Diffusion, Roles, and Management*. En Proceedings of the 11th Annual International Conference on Digital Government Research Twitter (pp. 66–71).
- Wigand, D. (2012). Communication and collaboration in a web 2.0 world. In M. J. Ed Downey (Ed.), *Public service, governance and web 2.0 technologies - future trends in social media* (pp. 1-18). Hershey PA, USA: Information Science Reference.
- Wijnhoven, F., Ehrenhard, M., y Kuhn, J. (2015). Open government objectives and participation motivations. *Government Information Quarterly*, 32(1), 30–42.

- Wukich, C., & Mergel, I. (2016). Reusing social media information in government. *Government Information Quarterly*, 33(2), 305–312.
- Yates, D., y Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6–13.
- Zavattaro, S. M., French, P. E., & Mohanty, S. D. (2015). A sentiment analysis of U.S. local government tweets: The connection between tone and citizen involvement. *Government Information Quarterly*, 32(3), 333–341.
- Zavattaro, S. M., y Sementelli, A. J. (2014). A critical examination of social media adoption in government: Introducing omnipresence. *Government Information Quarterly*, 31(2), 257–264.
- Zheng, L. (2013). Social media in Chinese government: Drivers, challenges and capabilities. *Government Information Quarterly*, 30(4), 369–376.
- Zheng, L., y Zheng, T. (2014). Innovation through social media in the public sector: Information and interactions. *Government Information Quarterly*, 31(SUPPL.1), S106–S117.
- Zheng, Y., Schachter, H. L., y Holzer, M. (2014). The impact of government form on e-participation: A study of New Jersey municipalities. *Government Information Quarterly*, 31(4), 653–659.

4. Publicaciones

4.1. Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government

E–Government Success around the World:

Cases, Empirical Studies, and Practical Recommendations

J. Ramon Gil–Garcia

Centro de Investigación y Docencia Económicas, Mexico

A volume in the Advances in Electronic
Government, Digital Divide, and Regional
Development (AEGDDRD) Book Series



Managing Director:	Lindsay Johnston
Editorial Director:	Joel Gamon
Book Production Manager:	Jennifer Yoder
Publishing Systems Analyst:	Adrienne Freeland
Development Editor:	Myla Merkel
Assistant Acquisitions Editor:	Kayla Wolfe
Typesetter:	Erin O'Dea
Cover Design:	Jason Mull

Published in the United States of America by
 Information Science Reference (an imprint of IGI Global)
 701 E. Chocolate Avenue
 Hershey PA 17033
 Tel: 717-533-8845
 Fax: 717-533-8661
 E-mail: cust@igi-global.com
 Web site: <http://www.igi-global.com>

Copyright © 2013 by IGI Global. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or distributed in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, without written permission from the publisher. Product or company names used in this set are for identification purposes only. Inclusion of the names of the products or companies does not indicate a claim of ownership by IGI Global of the trademark or registered trademark.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

E-government success around the world : cases, empirical studies, and practical recommendations / J. Ramon Gil-Garcia, editor.

pages cm

Includes bibliographical references and index.

Summary: "This book presents the latest findings in the area of e-government success, with the intent to improve the understanding of e-government success factors and cultural contexts in the field of government information technologies in various disciplines such as political science, public administration, information and communication sciences, and sociology"--Provided by publisher.

ISBN 978-1-4666-4173-0 (hardcover) -- ISBN 978-1-4666-4174-7 (ebook) -- ISBN 978-1-4666-4175-4 (print & perpetual access) 1. Internet in public administration--Case studies. I. Gil Garcia, Jose Ramon.

JF1525.A8E23858 2013

352.3'802854678--dc23

2013009737

This book is published in the IGI Global book series Advances in Electronic Government, Digital Divide, and Regional Development (AEGDDRD) Book Series (ISSN: 2326-9103; eISSN: 2326-9111)

British Cataloguing in Publication Data

A Cataloguing in Publication record for this book is available from the British Library.

All work contributed to this book is new, previously-unpublished material. The views expressed in this book are those of the authors, but not necessarily of the publisher.

Chapter 14

Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government

J. Ignacio Criado

Universidad Autónoma de Madrid, Spain

Francisco Rojas-Martín

Universidad Autónoma de Madrid, Spain

ABSTRACT

The chapter investigates the employment of digital social media by Spanish regional administrations: its presence, the factors that determine that presence, as well as the self-perception of those responsible for its management. This study raises the following questions: What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? What is the self-perception of those responsible for the management of digital social media about its current level of development within their organisations? What are the main inhibitors-facilitators for the development of digital social media in public administrations? What are the next steps to promote digital social media in the sphere of public organisations? This chapter is based on a questionnaire that was responded to by those responsible for the management of digital social media in the Spanish regional administrations. This research shows that Web 2.0 tools are more oriented to explore potential changes in the relations between the public administrations and citizens, than to innovate the functioning of public sector organisations. In sum, this chapter offers a relevant analysis, although it is of an exploratory character because of the almost total absence of systematic studies about the diffusion of digital social media within Spanish public administrations.

DOI: 10.4018/978-1-4666-4173-0.ch014

INTRODUCTION

Recently, the debate about the diffusion of digital social media in public administrations has intensified. This chapter addresses some of the key aspects related to the diffusion of these technological innovations within the public sector, with the aim of throwing light on a reality that is still under construction, but that attracts great social and academic interest. Specifically this study focuses on regional level government in Spain, whose public administrations are increasingly adopting digital social media. However, very little is known about the most widely used tools, the reasons for their use, the factors that inhibit-facilitate their establishment, as well as the areas forecast for development in the future. The following pages present an exploratory analysis that is based on data drawn from a questionnaire responded to by those responsible for the management of digital social media in regional Spanish administrations. This work also seeks to contribute to understanding the role that digital social media are already playing in the construction of public administrations that are both more open and in closer contact with citizens.

This study is framed within a collective effort that aims to identify and characterise the consequences and results of the diffusion of Web 2.0 tools within public administrations. The interest is twofold: on the one hand to understand the implications for the functioning of organisations that make up the public sector; and on the other to explore potential changes in the relations between the public administrations and citizens that flow from its establishment. With this in mind, the introduction of digital social media in the public sector can be analysed by following some of the patterns employed in previous studies on the use of Information and Communication Technology (ICT) and the Internet within public administrations. This work departs from the opposition to the technological determinism that is commonly found in many of the works undertaken in this

area of academic study (Gil-García, 2012; Heeks & Bailur, 2006; Yildiz, 2007).

This study assumes that Web 2.0 represents a qualitative leap forward in the role of ICT and the Internet within public administrations. This advance has been made possible thanks to the existence of new tools and applications that allow citizens to become active participants in the creation, organisation, publication, combination, exchange, commentary and evaluation of public web content, which has created a network through which people can interact and link up among themselves or with government institutions (AGIMO, 2009; Chun et al., 2010). Consequently, digital social media offer a new area of academic interest that must be addressed, without forgetting the history of the use of ICT and the Internet in public administrations, but at the same time particularly focusing on a new generation of technologies with some unique functionality.

The interest of the Spanish regional administrations in ICT derives from their growing political power and the increase in the volume of responsibilities assigned to them. Spanish regional governments are political structures that manage some of the largest areas of public activity (in terms of budgetary size), particularly in the areas of health and education. Regional governments also therefore have a 'superior weight' in comparison with other levels of government (central and local) in terms of the number of public employees. For these reasons, this collection of organisations are of enormous interest in understanding the technological dynamics that are developing around the adoption, use and diffusion of digital social media in the Spanish public sector.

At the same time the interest that has been generated by digital social media in public administrations is not surprising. The use of digital social media has rapidly grown in recent years, incorporating 77% of Internet users in Spain (ONTSI, 2011). The same study situates Spain in third position in the world ranking that calculates the use of digital social media. Specifically, the

tools that are most used in Spain are *Facebook*, *Tuenti* and *Twitter*. The former has around 850 million users across the globe, with 15 of these in Spain. *Tuenti* specialises in youth and has around 11 million users in Spain. Finally, *Twitter* had achieved around 2.8 million users by 2011, but it is additionally experiencing a particularly rapid diffusion within the public administrations.

The object of study of this research focuses on the adoption, use and diffusion of the digital social media in Spanish regional administrations. At this time it is assumed that the development of these types of tools in the Spanish public sector is still at an embryonic stage. On the other hand, there are some highly successful cases and applications that make this research worthwhile. Hence, this chapter is oriented to address the key factors that explain the use of social media in public administrations, the self-perception of those responsible for the management of digital social media about its current level of development within their organisations, and the main inhibitors-facilitators for the development of digital social media in public administrations.

Methodologically, the data in this study is drawn from a questionnaire given to those responsible for the management of digital social media across the 17 Spanish regional administrations. The questionnaire consists of 20 questions aimed at investigating its development level in-depth, identifying the factors for its successful adoption, the strategies for its application and future possibilities for the development of these types of tools. The design of this questionnaire is based on two previous studies. On the one hand, the survey takes into account the 'eight essential elements' of the policies for the users of digital social media in public administrations, as defined by Hrdinová et al. (2010). In second place, we have followed the content of the questions designed for the *National Survey of Social Media Use in State Government* by Bailey and Singleton (2010). The employment of these questions is an opportunity to both take advantage of an instrument that has

been previously validated in another context, and to also increase the future comparative potential of the results.

The results of this chapter have both a theoretical and empirical relevance. From a theoretical perspective, this chapter offers some conclusions of interest with respect to the growing area of research into digital social media in the public sector. From an empirical perspective, the current study provides primary data derived from an ongoing piece of doctoral research about the use of digital social media within the public sector of Spain and the United Kingdom. In sum, this chapter can be placed within an international dynamic that seeks to understand the next steps in the diffusion of digital social media in the public sector of diverse countries.

The chapter is structured as follows. The following two sections respectively seek to define the theoretical and analytical framework of the study. In the fourth part of this chapter we undertake data analysis from the questionnaire given to those responsible for the digital social media of the regional administrations, with the aim of providing responses to the questions posed in this research. The fifth part of the chapter provides a discussion of the results, drawing on the analysis of the contributions. A series of conclusions are then put forward concerning the applicability of this study and proposals for future lines of research.

THEORETICAL FRAMEWORK: FROM E-GOVERNMENT TO GOVERNMENT 2.0

The study of social media is recent and multi-disciplinary. It includes areas of computing, business, law, sociology, politics, and public administration, among others. The rapid diffusion of social media in public agencies around the world has promoted the specific interest for this phenomenon from the perspective of public administration. At the same time, the study of social media in the public sector

needs to pay close attention to previous processes of technology diffusion in bureaucracies, in order to facilitate the understanding of this new wave of innovation. In fact, some authors suggest the idea of a transition from traditional electronic government (e-government) to government 2.0, as a result of the adoption, use, and diffusion of social media tools in the public sector.

During the last decades, the study of ICT in public administration (or e-government) has become a well-established discipline. A short review of e-government scholars identifies a variety of issues, methodologies, and scopes (Calista & Melistky, 2007; Danziger & Andersen, 2002; Gil-García, 2012; Heeks & Bailur, 2006; Hood & Margetts, 2007; Yildiz, 2007). The study of web portals for electronic services delivery (using rankings and evolutionary models), the exchange of data and information between public administrations (inter-agency collaboration and interoperability), or impact of the digitalization of administrative tasks and activities (both internally in public management areas, and externally addressing the interaction with the citizenry) have concentrated some of the most prominent contributions within this academic field.

Social media have arrived on the public sector modernization agenda, potentially favouring the engagement between citizens and public administrations in a sort of a dialogue. Social media may be defined as “a group of Internet-based applications ideologically and technologically grounded from the creation of Web 2.0, and that leads to the creation and exchange of user-generated content” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61). Another

definition of social media is focused on users: “web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system” (Boyd & Ellison, 2007).

Thus, founded on the Web 2.0 philosophy, social media do not only entail interactive elements, but also collaborative attitudes and behaviours in line with the many-to-many approach. Unlike previous e-government, social media may contribute to implement a bidirectional communication between the public sector and the citizenry, and to create virtual communities, among other interactive innovations. To put it in other words, social media platforms may facilitate governments to get into the final stage of e-government evolution, as suggested by Chun et al. (2010). This final station (government 2.0) is characterized as the promotion of shared governance to transform how the government operates, in terms of seamless information flows and collaborative decision-making processes using Web 2.0 technologies (see Table 1).

Social media cover different Web 2.0 tools such as microblogging (e.g., *Twitter*), multimedia sharing (e.g., *YouTube*), virtual worlds (e.g., *Second life*), mashups and open data applications (e.g., *Data.gov*), questioning Tools (e.g., *Quora*), crowdsourcing (e.g., *Mechanical Turk*), collaboration tools (e.g., *Peer to patent* and *WikiGovernment*), social networking (*Facebook*), blogs, among others. The analysis of these different

Table 1. Comparison between traditional electronic government and government 2.0

Comparison between Traditional Electronic Government vs Government 2.0	
Traditional digital government	Social media-based digital government (Gov 2.0)
Information provision (information sink) model	Information source (creation) model
Service provision model	Service demand model
Policy enforcement model	Policy making and negotiation model
Agency internal decision making/governance model	Shared governance

Source: Adapted from Chun et al. (2010)

strategies and applications in public settings is important to understand how the exchange of information between governments and citizens may significantly transform the way in which the public sphere operates, create new ways of governing, and/or enhance different forms of participation. In other words, social media applications have the potential to transform the mediation process between government actors, institutions, and citizens (Bailey & Singleton, 2010; Bertot et al., 2012; Bonsón et al., 2012; Criado et al., 2011; Dixon, 2010). During the last few years, different public agencies across the world have made advances in this field.

Some studies have suggested that government-citizens interactions may be significantly transformed using social media tools. These instruments are oriented to improve administrative transparency, as the citizens collaborate in the agenda-setting process (Meijer & Thaens, 2010). Grassroots mobilization regarding to public policy is becoming of importance for public agencies' reputation, authority, and impact (Heidinger et al., 2010). Besides, social media facilitate the processes of public services co-production with the citizens, not only by giving opinions or making suggestions; additionally, they enhance citizen's collaboration with new contents and services requiring their proactivity (Chun & Warner, 2010).

In sum, using social media in government facilitates the interaction with citizens in an unexplored way so far (Cerrillo Martinez, 2010). They make a difference from traditional mass media as they *"relies on user-generated content, which refers to any content that has been created by end users or the general public"* (Bertot et al., 2012). At the same time, from the citizens' perspective social media provide a platform for direct participation in decision-making. Thus, Ramon (2010, p. 160) states that *"public participation would cease to be intermediated by structures and institutions and would become a direct citizen action."* Complementary, social media allows the communication of citizens' views in a simpler, faster, and more

direct way, creating a better informed, more innovative, and more citizen-centric government (Bonsón et al., 2012). In Nam's words citizens can collectively create public information, provide service, and take part in policy processes (Nam, 2012).

Fewer evidences exist about the results of social media in public sector management dimensions. Hrdinová *et al.* (2010) distinguish, at least, two different social media uses in public administrations. On the one hand, public employees using social media tools on behalf of the public administration to express contents previously agreed with the organization's officials. On the other, public employees using social media for personal purposes related to professional activities. Here, they provide their own personal opinions about professional issues, not expressing the organizational view. Professional interactions using these tools exist outside formal organizations (Cerrillo & Martinez, 2010). These processes highlight the potential of social media as a management tool that also facilitates knowledge networks and information-sharing processes inside public bureaucracies.

ANALYTICAL STRATEGY: WHO USES; WHY AND WITH WHAT INTENSITY THE DIGITAL SOCIAL MEDIA IN PUBLIC ADMINISTRATIONS?

This section presents the analytical strategy that has guided the study. The objective of this research consists in investigating various aspects of the employment of digital social media by Spanish regional administrations: its presence, the factors that determine that presence, as well as the self-perception of those responsible for its management. With the aim of achieving this objective, this chapter raises the following questions: What are the key factors that explain the use of social networks in public administrations?

What is the self-perception of those responsible for the management of digital social media about its current level of development within their organisations? What are the main inhibitors-facilitators for the development of digital social media in public administrations? What are the next steps to promote digital social media in the sphere of public organisations? We have designed the following research strategy with the aim of seeking a response to these questions.

In first place, our universe of study is the 17 Spanish regional administrations. For context, it is worth mentioning that these are a group of public administrations that were created during the establishment of the Constitution in 1978, and their resources and personnel have expanded from that time to manage an increasingly broad range of decentralised public services including health, education and social services. In fact, they now represent more than 50% of public expenditure and of the personnel that work in the Spanish public sector. For that reason, their need to interact with citizens and to innovate administratively has grown significantly in recent years. On the other hand, this group of regional administrations has adopted the functional structure of the central administration of the Spanish State. That means it has the Napoleonic-Mediterranean style of administration and incorporates some Neo-Weberian innovations. Among other aspects, this implies the reaffirmation of the role of the state as the main facilitator of solutions for societal problems, the preservation of the idea of a public service with a distinctive status, culture, terms, and conditions, and the reaffirmation of the role of the administrative law in preserving the basic principles pertaining to the citizen-state relationship (Pollit & Bouckaert, 2011, p. 118). Also, regional administrations have a level of employment of ICT that is equivalent to other administrations in the European environment (Criado, 2009).

This study seeks to undertake an exploratory analysis of the diffusion of digital social media within this group of regional administrations, by

analysing who is behind this process and how it is led. For that reason we have identified both the unit that is responsible for the management of the digital social media within each of the regional administrations, and the person responsible. One of the first conclusions drawn from this work was that all the public bodies analysed have a unit in which the management of the digital social media of the whole administration are centralised, although in an unequal way. Also, the names of units or potential results vary appreciably.

Once these details were identified a strategy of information collection was undertaken (regarding digital social media in the administrations under study) by specifically focusing on a questionnaire. This work is based on an analysis of the data drawn from a questionnaire that was developed by the authors. This tool has allowed us to obtain primary data from the opinions of those responsible for the management of the digital social media of the 17 regional administrations under study. Furthermore, the questionnaire has enabled us to access information on manager's opinion and personal perceptions concerning the use of the networks, a goal that would have not been possible to achieve using any other type of tool.

The main areas of interest in the management of digital social media were also identified and used as a source of information for the questionnaire employed in this study. The questionnaire was carried out during March and April 2012. The response rate was 100%, and all 17 regional managers responded within the established time frame.

The dimensions analysed in this questionnaire focused on the research questions that have guided this study.

- **Use of the digital social media:** Although the use of social networks within public administrations is still in its early stages, it is necessary to study the motivations that are guiding the processes of technological diffusion (Bonson et al., 2012). In general it is

believed that the factors that make public administrations use digital social media are more tied to improvements in citizen relations than to innovations in internal aspects of management.

- **Strategies or plans about the use of the digital social media:** This chapter deals with the existence of plans about the use of the digital social media within public administrations (AGIMO, 2009). Specifically, interest in this area focuses on understanding the extent to which public administrations are employing digital social media by employing some kind of policy or formalised and/or explicit strategy. This serves as an indicator about the level of evolution of digital social media within public administrations, as well as the degree of sophistication in their management.
- **Self-perception about the development of digital social media:** The initial developments in the use of digital social media within public administrations are strongly linked to those responsible for their management. It is expected that those in charge of the digital social media have an optimistic view of their potential and that they are promoters of their rapid inclusion in public organisations (Bailey & Singleton, 2010).
- **Main inhibitors to the development of digital social media:** One of the aspects that has attracted least attention in studies of digital social media relates to inhibitors to their introduction within organisations. As with previous technologies, it is expected that the primary barriers within public administrations to the use of digital social media are related to cultural questions and a lack of understanding about their potential to achieve improvements.
- **Main facilitators to the development of digital social media:** In addition to inhibitors, facilitators are also of interest to study

social media adoption in public administration. In other words, identify the variables that interact to produce greater acceptance of social media in public administration is important. Previous diffusion processes of other technological innovations suggest that, among others, experience with a technology or technology-trained human capital are variables explaining acceptance (Criado & Rojas-Martin, 2012; Gil-Garcia, 2012).

- **The future of digital social media in public administrations:** Digital social media are still in their initial expansion phase, so one of the key questions relates to areas of future growth. The 'next steps' need to be investigated as there is currently no clear information about development tendencies; so in this case we seek to obtain exploratory information.

In sum, this study is supported by data on each of the aforementioned dimensions, as well as an analysis that allows us to infer some conclusions, which are all exploratory. This chapter offers a general approximation to the use and diffusion of the digital social media within Spanish public administrations, although it particularly focuses on regional level government. Consequently, the conclusions of this work must be interpreted with caution, in particular in their extrapolation to other spheres.

MANAGEMENT OF, USES OF, AND PERCEPTIONS ABOUT DIGITAL SOCIAL MEDIA IN SPANISH REGIONAL ADMINISTRATIONS

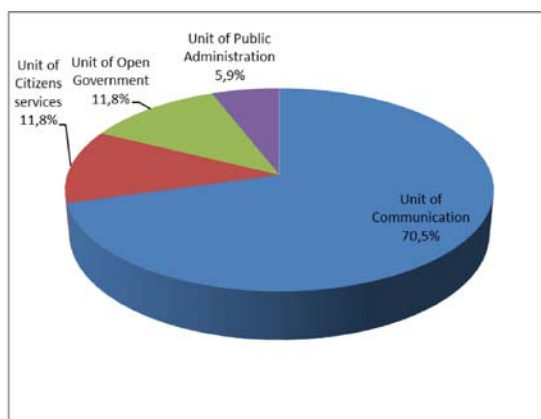
This section provides statistical data on the diffusion of digital social media in Spanish regional administrations. It is worth highlighting the fact that 13 of the cases analysed changed their government team following the May 2011 elections, and

therefore some of them have renewed teams for the management of ICT within their administrations. At the same time, the introduction of digital social media in Spanish public administrations has been undertaken recently, and therefore the interpretation of the data offered below must take these circumstances into account. Each of the following sections presents descriptive statistical data, through simple frequencies, about: (a) the units that manage the digital social media (b) the formalisation of policies or user guides (c) the principal tools employed (d) the reasons for their use (e) perceptions about their evolution (f) inhibiting factors for their use (g) facilitating factors for their introduction and (h) the next steps to consolidate digital social media in future.

The Units that Manage the Digital Social Media

The first dimension of analysis relates to the departments that manage the introduction of digital social media within the administrations under study (see Figure 1). Within this section we seek to identify the area of regional government that is responsible for digital social media, as well as the specific name of the units that are in charge in each of the 17 regional administrations.

Figure 1. Units responsible for the management of the digital social media



Source: Own elaboration

Question 15: Please, indicate your regional government and unit, your name, and job title. (N=17).

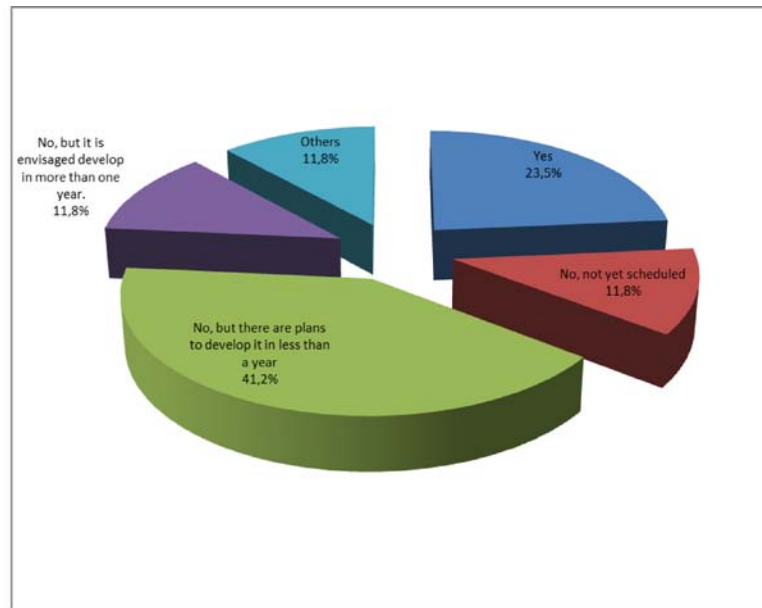
Firstly, 70.5% of those responsible for the management of social networks in the administrations under study are located within regional government's communication departments, and are primarily responsible to the office of the presidency. Specifically, 12 of the 17 units manage social networks through communication departments, another two in their general department for citizen information (11.8%) and one within the department of public administration (5.9%). Finally it is worth highlighting the cases of the Basque Country and Navarra, whose governments have created a management unit that specialises in open government, and which have an overall vision about the management of digital social media, as well as other tools related to administrative transparency and accountability.

These results show that the majority of regional governments have placed their trust, for the first stage in the management of digital social media, in departments or units of communication. This can be interpreted as a move by these organisations to offer more information to citizens. At the same time, it also implies a focus that puts into second place the dimensions of participation and collaboration with citizens. As we shall see below, these results are of great interest, given that there apparently exists a dysfunction between, on the one hand, the reasons that they give as motivations to employ digital social media and, on the other, the management units that take responsibility for leading this function within public administrations.

The Introduction of Policies or Guidance for the Use of Digital Social Media

One of the indicators that shows the degree of maturity of digital social media within public administrations relates to the existence of a

Figure 2. The existence of a user's guide for digital social media



Source: Own elaboration

formalised policy, or a 'normalised document', to define and regulate its use. In recent years the diffusion of digital social media in some public administrations has been accompanied by the creation of a user's guide, in which the main aspects that affect its management are included. The existence of this type of document does not determine the level of evolution of digital social media within the organisation, but it is an indicator of both work and previous reflection on the purpose and orientation of its adoption and use.

Question 3: Please, indicate if you have developed a guide of digital social media use in your administration. (N=17).

As can be seen in Figure 2, five situations have been identified regarding the availability of a digital social network user's guide. Firstly, seven regional administrations (41.2%) confirm that, despite not currently having a document of this type, *they are planning to develop it in less*

than a year, while another two *plan to develop it in more than a year* (11.8%). In addition to these situations, another two regional administrations *do not plan to adopt this instrument* (another two reported other types of circumstances). On the other hand, four administrations (23.5%) have a user's guide for digital social media: the regional governments of Catalonia, Valencia, Castilla y León, and the Basque Country.

Each user's guide exhibits differential aspects however the four regional communities demonstrate a common intention of those in charge to progressively introduce digital social media within their administrations. The concept of a *user's guide for digital social media* is in constant development due to its novelty within public administrations. The Catalan regional government, without seeking to provide a universal definition, conceptualises its own document in the following way: "*The Guide contains the procedure recommended to open email accounts or create accounts and profiles for any department, service or brand in spaces where relationship building and par-*

ticipation take place. The Guide also lists different social networking tools, the diverse uses and objectives of each one, recommendations for an appropriate and fruitful presence [on digital social media], as well as criteria for the communicative style that is most adequate for each tool” (Generalitat de Catalunya, 2012).

On the other hand, the Basque country has written a user’s guide (Basque Government, 2011) that can be considered as a reference point in the field due to its structure and content, as well as forming part of one of the most advanced Spanish projects in electronic government. *The User’s Guide of the Basque Government* was presented in May 2011, which chronologically makes it the second to appear in Spain, following that of the Catalan regional government that was created one year previously. The analysis of the Basque government document can take into account the work by Hrdinová et al. (2010) and the eight essential elements for policies in the use of digital social media in public administrations (access for public employees, management of accounts, acceptable use, behaviour of public employees, content, security, legal aspects and behaviour of citizens), and therefore confirms its high level of interest. As a result, the *User’s Guide of the Basque Government* deals with the eight aspects in a comprehensive way, and their government has taken a first step towards the formulation of a public policy for digital social media.

In sum, the *User’s Guide of the Basque Government* represents an example of where a strategy to promote the use of digital social media within public administrations should head. An analysis of its content allows us to identify the basic elements to bear in mind. At the same time, the formulation of a strategy or public policy in this sphere requires greater specification, as well as consideration of further dimensions, such as: objectives, actors, criteria of evaluation, budget, etc.

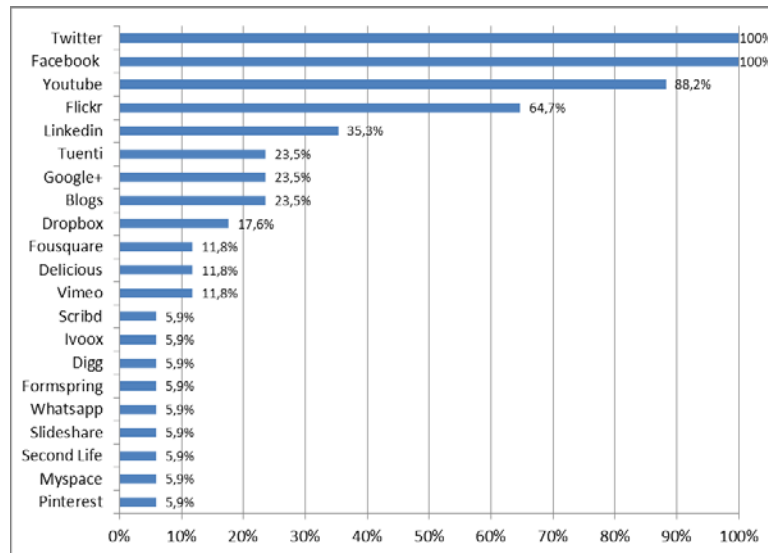
Principal Tools Employed

There is a great diversity of digital social media, and regional administrations have a broad presence in them, although some have drawn particular interest. Firstly, the administrations under study have commonly organised their digital social media in an exogenous way, that is, they have been developed by private companies that offer their services free of charge to their users. Specifically, Spanish regional administrations have most employed *Facebook* and *Twitter* in their relationship with citizens (see Figure 3). *Facebook* is the leading social network in terms of the number of users across the world, as it allows simple interaction among its users by means of texts, photographs and videos, in an instantaneous and free way. On the other hand *Twitter* is the digital social network that has experienced the most rapid growth in recent years, numerically situating itself in second place. *Twitter* is an outstanding “microblogging” tool, as it enables the exchange of information and conversation in real time. Together with these two examples, the level of use of *YouTube* (88.2%) or *Flickr* (64.7%) is also relatively high, as these digital social media, respectively, specialise in videos and photographs, and they can also enable an increase in communication and interaction between public administrations and citizens.

Question 5: Please, indicate the digital social media tools used by your regional government (Multi-answer) (N=17).

As can be seen in Figure 3 the administrations, taken together, have tried out a broad range of digital social media, although in some cases in a small way compared to the applications mentioned above. These networks offer very heterogeneous tools, some of which are very specialised, such as: *LinkedIn*, which is orientated towards the creation of professional and employment links, as well as recruitment processes; *Dropbox*, which offers a virtual space to store documents and

Figure 3. Principal digital social media employed



work cooperatively; and *Foursquare*, with a more fun orientation, but linked to the use of mobile devices and localisation applications. In sum, the public administrations under analysis have gone to where the users of the digital social media are most present in Spain (ONTSI, 2011), even though there still is a margin for improvement to take advantage of the full potential of each of them within the public sector.

Motivations for the Use of the Digital Social Media

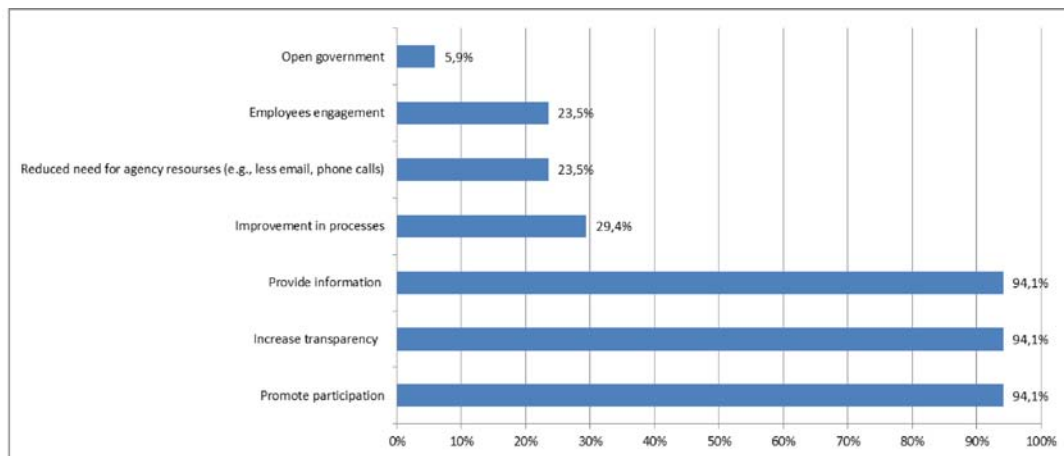
The fourth aspect of interest raised in this analysis relates to the motivations for the use of digital social media within public administrations. There is an absolute consensus among those responsible for their management in Spanish regional administrations when they are asked to identify the main reasons for its introduction. Specifically, they emphasise three motivations: *to promote participation, increase transparency and provide information to citizens*. In fact 16 of the 27 regional managers (94.1%) emphasise that these are the main reasons for its use (see Figure 4).

This confirms that those responsible for digital social media prioritise reasons that focus on external dimensions of the organisation, against improvements of the internal dimension. In other words, the main reasons to employ digital social media are to do with improving relations with citizens, while in second plane are questions linked to the potential *improvement in processes* (29.4%) *a reduction in the amount of resources necessary for the functioning of the administration* (23.5%) or *employees engagement* (23.5%). In sum, there is still room for digital social media to have a much greater organisational impact, above all, via applications that can provide greater efficiency in the workplace, facilitate the management of procedures and services, improve recruitment systems and/or broaden channels of internal communication.

Question 8: What are the main reasons to use digital social media in your government? (Multi-answer). (N=17).

Finally, it has been highlighted above that these results must take into account the units responsible

Figure 4. Motivations for the use of digital social media



Source: Own elaboration

for the management of the digital social media in the administrations under study. The fact that it is communication departments that are at the forefront of this new area of public administration activity adds weight to the idea that it is strengthening the provision of information and improvements in communications with citizens. However, it is not at all clear that communication departments can promote participation or improve administrative transparency, as these are much more substantive questions, of a more political character, that require a more ambitious management focus. In any case, this point requires further research in order to confirm and develop the conclusions reached above.

Perception about the Level of Development of Digital Social Media

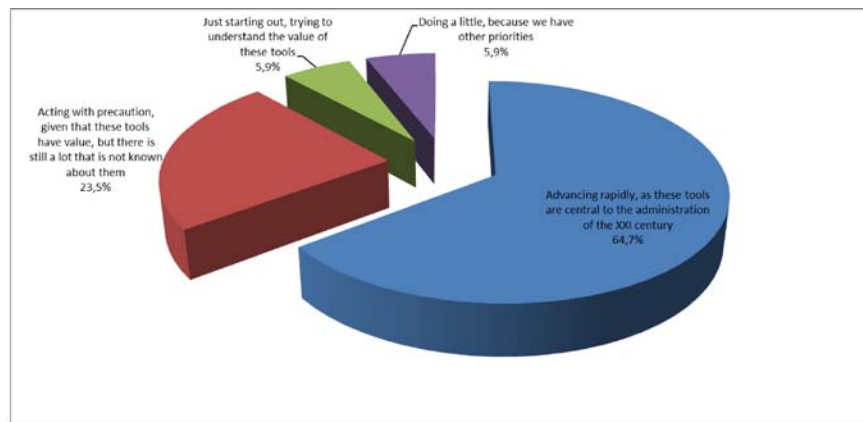
One of the points that generates most interest in technological innovation processes, such as the appearance of digital social media, has to do with the identification of evolutionary levels within public administrations. In this study an approximation has been made through the opinion of those responsible for digital social media in Spanish regional administrations, tak-

ing into account that this is a phenomenon that is at an incipient stage and without clear external reference points. Firstly, it is significant that all the Spanish regional administrations have made use of some type of social network in their daily activity. However the limited range of that use, and the lack of other studies, has led us to employ manager's perceptions in order to establish the various levels of development.

Question 12: Despite foregoing risks and concerns, how would you characterize the level of current development of digital social media in your regional government? (N=17).

The data show a high level of optimism among managers in regional administrations when they were asked to locate their organisations on an evolutionary scale with four levels (see Figure 5). Firstly, 64.7% of those responsible for the digital social media stated that they are *advancing rapidly* in their development. In second place, 23.5% affirm that they are *acting with precaution, given that these tools have value, but there is still a lot that is not known about them*. Only one regional administration recognises that they are *starting*, and one other that *they have done a little, because*

Figure 5. Perception about the level of development of digital social media



Source: Own elaboration

they have other priorities. Therefore there is a generally positive vision about the situation of administrations under study regarding the level of establishment of digital social media within them.

In conclusion, beyond the optimism expected in those who lead this new aspect of activity in public organisations, the data confirm that public administrations think about digital social media as a project for the future. Or in other words, not only are Spanish regional administrations making use of these tools, but a significant proportion also consider digital social media to be *fundamental administration tools of the XXI century*. Although this perception cannot be generalised to the whole public sector, there is no doubt that an increasingly strong will exists to promote their diffusion and extend them rapidly.

Inhibitors of the Use of the Digital Social Media

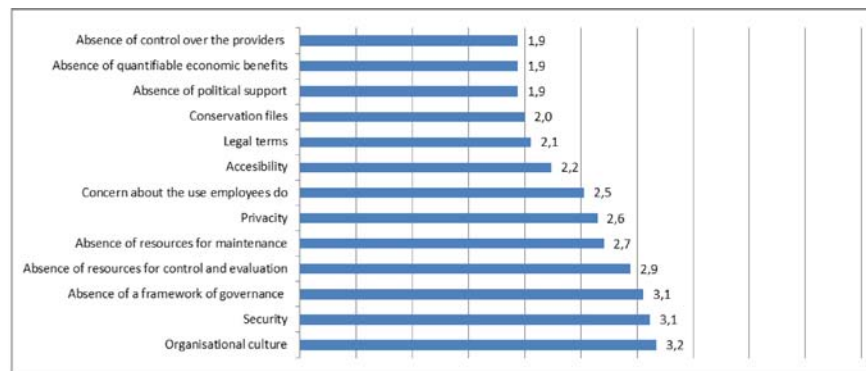
The next aspect of interest relates to the identification of inhibitors to the use of social networks in public administrations. As can be seen in Figure 6, those responsible for the management of digital social media in Spanish regional administrations identify four points as being key barriers to the diffusion of these technological tools within

their organisations: the lack of an adequate *organisational culture*, *security risks*, the *absence of a framework of governance* and the *absence of resources for control and evaluation*. Although each factor can have its own logic, perhaps it is especially interesting that culture is identified as a fundamental barrier, together with security, because it signals a lack of maturity and experience in the employment of these types of technological innovations.

Question 9: The following issues have commonly constrained broader the use of digital social media in government. Please, indicate your level of concern in each area (0 is very low and 5 is very high). (N=17).

On the other hand, Figure 6 also offers results that are of interest, as it highlights factors that act as inhibitors of lesser importance: such as the fact that regional administrations manage their social networks by employing applications principally developed and organised by third parties, namely *Facebook* and *Twitter*. The data obtained through the questionnaire show that those responsible for digital social media do not distrust the *absence of control over the providers* of these applications, as it is the inhibitor that generates the least concern.

Figure 6. Inhibitors to the use of digital social media



Source: Own elaboration

Additionally, it is interesting to highlight the fact that among the most important inhibitors are not the *absence of political support*, nor the *absence of quantifiable economic benefits*. This could signify that there currently is explicit *political support* for the introduction of digital social media, or that significant investment is not necessary for its deployment. At the same time, as has been suggested above, it is also worth noting that digital social media are not perceived as having a strategic and/or political character within public administrations, or that they require a significant investment for their consolidation.

Facilitators of the Use of Digital Social Media

This study also seeks to analyse the key facilitating factors for the diffusion of digital social media within public sector organisations. It has already been pointed out that all the public administrations under study can be considered users of digital social media, however, as with the process of diffusion of other technological innovations, it is important to identify the variables that interact to produce greater acceptance. For that reason, it is of great interest to know the perspective of those responsible for their management, so that the principal facilitators that promote the use of

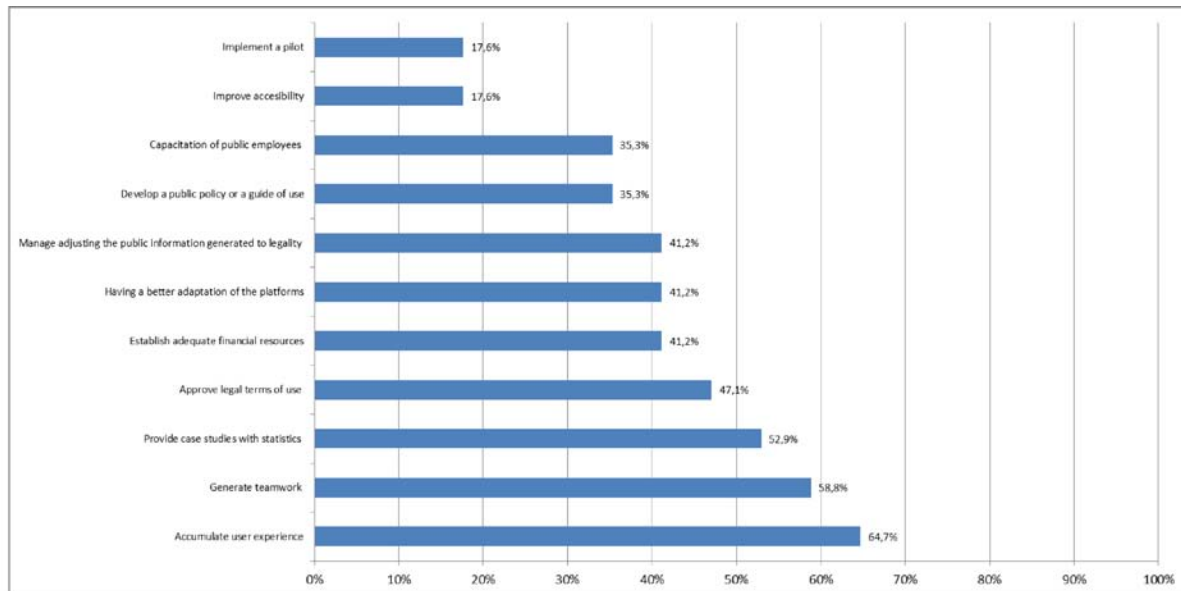
digital social media within these public organisations can be identified.

Question 11: What would facilitate the advance in the use of digital social media at your regional government? (Multi-answer). (N=17).

Various interesting conclusions can be drawn from this dimension. The most significant facilitating factor among those identified by managers in Spanish regional administrations is to *accumulate user experience*, with 64.7%; this highlights the importance given to the need to extend the use of these tools within the public sector (see Figure 7). On the other hand, to *generate teamwork* (58.8%), as well as to *provide case studies with statistics* (52.9%), are another two points highlighted as facilitating factors. In the former case, it seems that the need for shared work is inherent to digital social media. In the latter, the accent is put on the importance of evaluating these types of processes of technological diffusion within public administrations.

On the other hand, it is interesting to find that other factors are considered to have lesser importance. Both the *capacitation of public employees* and the *development of a public policy or user's guide* are not considered to be such critical factors by those responsible for digital social media. The latter point is particularly significant because it

Figure 7. Facilitators of the use of digital social media



Source: Own elaboration

reflects the idea of a lack of interest in the strategic/political factors linked to the diffusion of these types of technological tools within public administrations.

Next Steps for Digital Social Media

The majority of public managers that collaborated in this research agreed that digital social media will be key tools in public administrations in the XXI century. However, at the same time, it is necessary to know from a forecasting perspective how they believe their use will be orientated. For this reason, the interviewees were asked about the next steps that their public administrations are planning to advance their implementation.

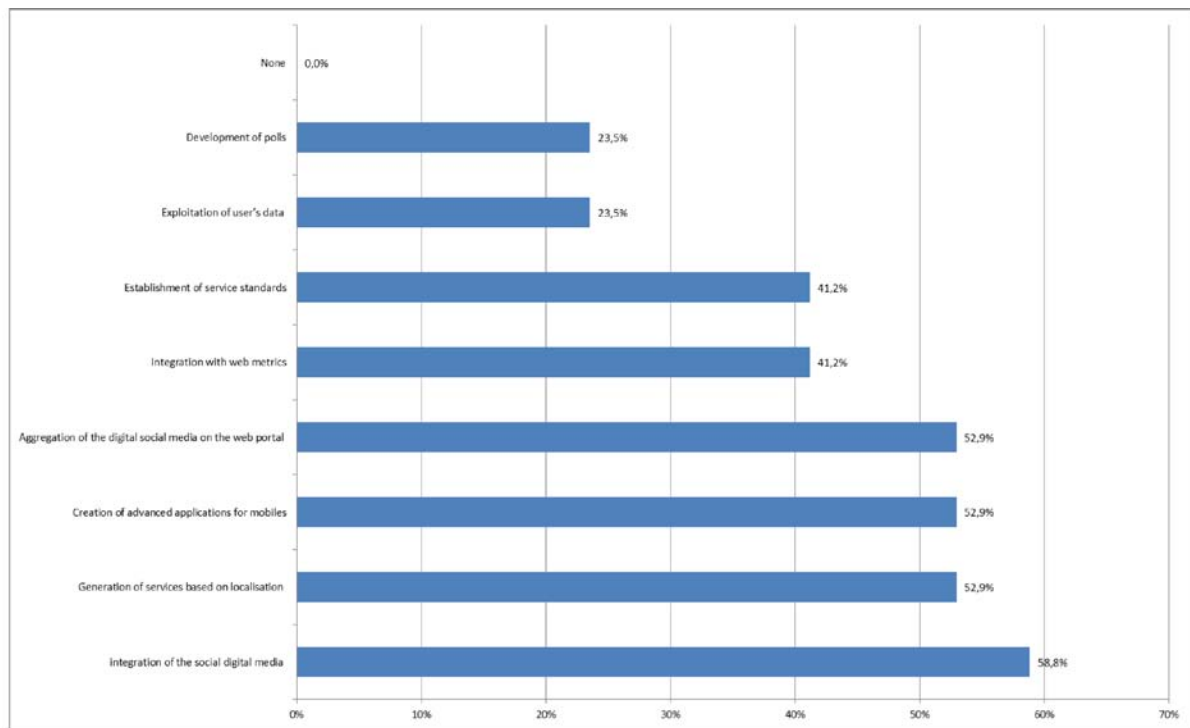
Question 14: What are your next steps as digital social media tools evolve and products are introduced? (Multi-answer). (N=17).

Those responsible for the digital social media confirmed that they are going to initiate projects,

above all, in two areas. On the one hand, they seek to achieve *greater integration of the digital social media* (58.8%), as well as *aggregation of the digital social media on the web portal* (52.9%). On the other hand, a *generation of services based on localisation* is expected (52.9%), as well as the *creation of advanced applications for mobiles* (52.9%) (see Figure 8). As might be suspected, the former two aspects are oriented towards the integration of communication tools, while the latter two focus on the development of the use of digital social media by means of mobile devices.

On the other hand, it is also worth emphasising some of the aspects that have not been considered in such detail as areas for future development. In particular, it is worth highlighting the role of the *exploitation of user's data* in digital social media, given that this is already a sphere in which significant advances are taking place, linked to disciplines such as *data mining*. These lines of work may result in a true transformation in the capacity of public administrations to monitor user's activity, to achieve a deeper knowl-

Figure 8. Next steps for the digital social media



Source: Own elaboration

edge of the environment in which they operate, as well as to facilitate the adoption of better public decisions. At the same time, the data available confirm that we find ourselves before an open type of technological innovation whose development is pending, not only the policies that those responsible for public administrations adopt in the future, but also the decisions of citizens that interact with them.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Overall, it is worth highlighting that the analysis drawn from this study are located in the regional sphere of Spanish government and in no case seek to be generalised to the whole of the public sector in Spain. To deepen the results of this research it would also be of interest to develop comparative studies with, on the one hand, other

levels of government in Spain and other regional administrations at international level. Moreover it would also be important to go deeper into the study of the diffusion of digital social media in different sectors of public policy or specific areas of management. In this way some of the results derived from the data analysis that has been put forward in this chapter could be contrasted.

This study may be expanded studying other levels of government in Spain and other regional administrations at international level. The former implies addressing the differences among the three layers of government in Spain (local, regional, and national). While they share the Napoleonic-style of public sector management, they have their own agendas and priorities. The later is based on the scarcity of studies about the regional level in the international e-government community. In both cases, future research should focus on differences/

continuities through different layers of government or groups of countries.

Besides, the study of the diffusion of digital social media in different public policy sectors or specific areas of management will be of importance. Here, it is expected that governments will use more intensively social media tools within policy fields in which up-to-date information and communication are more useful for citizens/public administrations (emergencies, police, etc.). At the same time, variations in the use of social media through management functions (human resource management, organizational communication, strategic planning, etc.) is also of interest, because of the need of knowledge about the challenges of social media use in the organizational dimension of public management.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This section provides the main findings of this research. The dimensions of analysis employed have been selected for their descriptive/explanatory value, as well as for their potential to inspire new lines of work. This chapter provides information about the role that digital social media are playing in Spanish regional administrations, through an empirical analysis about its current level of use and diffusion. The study has sought to investigate the key questions which have guided this study: What are the main factors that explain the use of digital social media in public administrations? What is the self-perception of those responsible for the management of digital social media about their level of development within their organisations? What are the key inhibitors-facilitators for the development of digital social media in public administrations? What are the next steps to promote digital social media in the sphere of public administrations?

Firstly, we have confirmed that all the Spanish regional administrations have adopted these technological innovations, albeit in an incipient

way. This development has led them to establish departments that specialise in the management of digital social media. In their majority, these management units pertain to the area of communication, except in specific cases where administrations have created management units that are more specifically related to open government. This point allows us to infer a still incipient use of digital social media, oriented towards boosting the informative dimension of public administrations, more than facilitating processes of citizen participation or of ‘collaboration with society’. It should not be forgotten that the boost given to these latter aspects allows us to confirm that digital social media strengthen government 2.0 and not only an informative model of digital administration (Chun et al., 2010).

This argument reinforces the still limited presence of policies or user guides for the use of digital social media in the public administrations under study. As has been pointed out above, the user guides are only an indicator of the existence of both work and previous reflection on their adoption. However, only a limited number of regional administrations have these types of documents (the majority of the remainder have stated that they will approve them in less than one or two years). By means of an example, the administrations of the regional governments of Catalonia or the Basque Country have demonstrated a greater will to formulate a strategy with greater reach in the management of digital social media through their user’s guides (Generalitat de Catalunya, 2012; Basque Government, 2011). Besides the style guides or communicative factors, these documents relate to more substantive dimensions such as, among others, the access given to different types of public employees, the management of accounts, or the type of content that is permitted. However, there are further steps to take in order to stop them simply being ‘normalising good practice mechanisms’ or informative points of reference for public employees/citizens, and to transform

them into instruments with greater political and strategic weight.

Facebook and *Twitter* are two digital social media that have achieved the highest level of diffusion within the Spanish administrative sphere, as is confirmed by the fact that they are already present in all regional administrations. Those who are responsible for their management argue that they are essential instruments for public administrations in the future. This leads us to believe that these organisations are backing the development of digital social media, above all, with the object of improving spaces of interaction with citizens, in line with that already highlighted in previous studies in the Spanish case (Criado et al., 2011). In reality, this group of public administrations clearly intends to tie themselves to those ICT tools that have the most societal penetration.

The motivations behind the adoption and use of digital social media are intimately related to the ideas mentioned above. This study has confirmed that other networks have a lower level of presence in the public sector (for example, *YouTube*, *Flickr*, blogs, etc.), but the adoption of *Facebook* and *Twitter* allows public administrations to be closer to citizens in the digital sphere, which is essential to strengthening governments by focusing more on citizens (Bonson et al., 2012). This is also undertaken in order to generate a co-production of public services (Bertot et al., 2012), as well as to promote closer collaboration in the process of developing public policies (Nam, 2012). In other words, this opens up a path which can deliver better information, increase transparency and promote citizen participation.

Another of the axes that has guided this study relates to the main inhibitors-facilitators to the development of digital social media in public administrations. Among the inhibitors, cultural factors (*organisational culture*) are still the main barrier that impedes this type of technological innovation becoming more widespread, together with a perception of a lack of security and the absence of a framework for adequate governance.

Consequently, digital social media still find themselves faced with significant barriers both within and outside public administrations. The former barrier is due, above all, to its recent adoption, as well as to the low level of accumulated use during recent years. In fact, it can be stated that technological innovations must be integrated more into the daily activities of employees if there is to be a greater level of diffusion within the public sector.

That said, it is not surprising that the main facilitator of digital social media is accumulation of user experience, followed by the generation of team-work linked to them. Social networking tools can clearly be orientated towards improving interaction with citizens, however it is also important to emphasise their potential to innovate the internal activity of public administrations. This latter dimension has not been explored in the studies undertaken to date, that have been highly focused on the external projection of digital social media. Consequently it is necessary to investigate deeper into the internal organisation of administrations in future lines of research.

It is also worth highlighting the fact that the evolution of digital social media in public administrations represents an object of study of growing interest. Firstly, these types of technological diffusion processes probably respond to the same patterns as previous technologies. In particular, one of the key ideas refers to the inexistence of closed and/or predetermined results regarding the future of digital social media within public administrations. In any case, this work has thrown light on some of the incipient concerns about the future and, above all, the integration of digital social media, as well as public web portals. These areas are key to achieving seamless public administrations, which are increasingly integrated and more oriented to a shared model of governance with society.

The current context of digital social media in the public sector is characterised by various aspects. On the one hand, those who are politically in charge support the idea of extending their diffu-

sion. At the same time there is a lack of knowledge about their current and potential impact in the future functioning of public administrations. This is a consequence of both the lack of systematic research in this area, and the need for the existence of a more passionate, rather than rational, debate about the next steps to promote digital social media in the sphere of public organisations.

On the other hand, it is important to point out that this work is based on a methodological effort linked to a content analysis of the Internet, a questionnaire that was responded to by those responsible for the management of digital social media in the Spanish regional administrations, together with a documental analysis of the most recent publications in this area. This chapter contributes a relevant analysis, although it is of an exploratory character because of the almost total absence of systematic studies about the diffusion of digital social media within Spanish public administrations. It is therefore necessary to broaden this research by strengthening the data available, for example, through in-depth interviews, that will facilitate a more specific investigation into the qualitative factors, complementary to the information obtained through questionnaires. Equally, within the context of consolidating research techniques linked to the analysis of digital social media, one could put the focus on the content generated by the interaction between public administrations and citizens through these new digital social media.

REFERENCES

- AGIMO. (2009). *Engage. Getting on with Government 2.0*. Report of the Government 2.0 Taskforce. Australian Government Information Management Office. Retrieved September 15, 2010, from www.finance.gov.au
- Bailey, C., & Singleton, R. (2010). *National survey of social media use in state government*. Lexington: NASCIO.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30–40. doi:10.1016/j.giq.2011.04.004.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29, 123–132. doi:10.1016/j.giq.2011.10.001.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 11. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x.
- Calista, D. J., & Melitski, J. (2007). e-Government and e-Governance: Converging constructs of public sector information and communications technologies. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 87–120.
- Cerrillo i Martínez, A. (2010). Web 2.0 y la participación ciudadana en la transparencia administrativa en la sociedad de la información. In Cotino, L. (Ed.), *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making connections between citizens, data and government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 1–9.
- Chun, S. A., & Warner, J. (2010). Finding information in an era of abundance: Towards a collaborative tagging environment in government. *Information Polity. The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 89–103.

- Criado, J. I. (2009). *Entre Sueños Utópicos y Visiones Pesimistas. Internet y las TIC en la Modernización de las Administraciones Públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J. I., Martín, Y., & Camacho, D. (2011). *Experiences using social networks in Spanish public administration*. Paper presented at the meeting of the 1st International Workshop on Social Data Mining for Human Behaviour Analysis. Songndal, Norway.
- Criado, J. I., & Rojas-Martin, F. (2012). *Strategies and realities of social media diffusion in the public sector. Evidence from the regional government in Spain*. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration. Bergen, Norway.
- Danziger, J. N., & Andersen, K. V. (2002). Impacts of information technology on public administration: An analysis of empirical research from the "Golden Age" of transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 591–627. doi:10.1081/PAD-120003292.
- Dixon, B. E. (2010). Towards e-Government 2.0: An assessment of where e-government 2.0 is and where it is headed. *Public Administration & Management*, 15(2), 418–454.
- Generalitat de Catalunya. (2012). Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Catalunya. Retrieved May 13, 2012, from <http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents>
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting electronic government success: An integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions*. New York: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-2015-6.
- Gobierno Vasco. (2011). Guía de Usos y Estilos del Gobierno Vasco. Retrieved May 15, 2001, from http://www.irekia.euskadi.net/assets/a_documents/
- Heeks, R., & Bailur, S. (2006). Analyzing e-government research. Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243–265. doi:10.1016/j.giq.2006.06.005.
- Heidinger, C., Buchmann, E., & Böhn, K. (2010). Impact assessment in public policy: Towards a Web 2.0 application. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1-2), 33–50.
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. London: Palgrave.
- Hrdinová, J., Helbig, N., & Peters, C. S. (2010). *Designing social media policy for government: Eight essential elements*. Albany: The Research foundation of State University of New York. Retrieved February 20, 2012, from <http://www.ctg.albany.edu/publications>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- Meijer, A., & Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: Strategic use of new internet technologies in government. *Government Information Quarterly*, 27(2), 113–121. doi:10.1016/j.giq.2009.12.001.
- Nam, T. (2012). Dual effects of the internet on political activism: Reinforcing and mobilizing. *Government Information Quarterly*, 29(1), 90–97. doi:10.1016/j.giq.2011.08.010.
- ONTSI. (2011). *Informe Anual de la Sociedad de la Información en España*. Industria y hábitos de consumo. Retrieved April 20, 2012, from <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/>
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Ramón, F. (2010). La red social como ejemplo de participación: casos y cuestiones. In Cotino, L. (Ed.), *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.

Yildiz, M. (2007). E-government research. Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646–665. doi:10.1016/j.giq.2007.01.002.

ADDITIONAL READING

Axelsson, K., Ulf, M., & Lindgren, I. (2010). Exploring the importance of citizen participation and involvement in e-government projects. Practice, incentives, and organization. *Transforming Government: People, Process and policy*, 4, 299–321.

Bannister, F., & Connolly, R. (2012). *The great theory hunt: Does e-government really have a problem?* Paper presented at the EGPA Annual Conference. Bergen. Norway.

Bernhard, I., & Wihlborg, E. (2012). Regional e-Governance opens up to entrepreneurial behavior in public administration. In Johansson, B., Karlsson, C., & Stough, R. R. (Eds.), *Agglomeration, clusters, and entrepreneurship: Studies in regional development*. London: Edward Elgar Publications.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2010). User and community co-production of public services and public policies through collective decision-making: The role of emerging technologies. In Brandsen, T., & Holzer, M. (Eds.), *The future of governance*. Newark, NJ: National Center for Public Performance.

Claes, N. J., Hurley, C., & Stefanone, M. A. (2012). *Do me a solid? Information asymmetry, liking, and compliance gaining online*. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Management Research and Theory*, 16, 467–494. doi:10.1093/jopart/mui057.

Grönlund, Å., & Andersson, A. (2006). e-Gov research quality improvements since 2003: More rigor, but research (perhaps) redefined, electronic government. LNCS, 4084, 1–12. Springer, Heidelberg.

Heeks, R. (1999). *Reinventing government in the Information Age – International practice in IT-enabled public sector reform*. London: Routledge. doi:10.4324/9780203204962.

Heeks, R. (2006). *Implementing and managing e-government: An international text*. Thousand Oaks, CA/London: Sage Publications.

Ilshammar, L., Bjurström, A., & Grönlund, Å. (2005). Public e-services in Sweden: Old wine in new bottles? *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(2), 11–40.

Irani, Z., Love, P., & Montazemi, A. (2007). E-government: Past, present and future. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 103–105. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000678.

Jun, K.-N., & Weare, C. (2011). Institutional motivations in the adoption of innovations: The case of e-government. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 21(3), 495–519. doi:10.1093/jopart/muq020.

Lee, J. (2012). *Active e-participation in local governance: Citizen participation values and social networks*. Paper presented at the EGPA Annual Conference. Bergen. Norway.

Lee, J., & Kim, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural holes. *American Review of Public Administration*, 41, 205–223. doi:10.1177/0275074010373803.

Löfgren, K., & Meijer, A. (2012). *Why do governments not copy successful technological practices? A study of the transfer of a technology for citizen participation from the Netherlands to Denmark*. Paper presented at the EGPA Annual Conference. Bergen. Norway.

Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. *Government Information Quarterly*, 28(3), 329–345. doi:10.1016/j.giq.2010.08.007.

Margetts, H. (2009). Public management change and e-government: The emergence of digital era governance. In Chadwick, A. (Ed.), *Routledge handbook of internet politics* (pp. 99–113).

Pignato, V. (2012). *How to read development lines of e-government in the Public Administrations? Towards the construction of an interpretative model*. Paper presented at the EGPA Annual Conference. Bergen. Norway.

Seebach, C. (2012). *Searching for answers - knowledge exchange through social media in organizations*. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.

Stieglitz, S., & Dang-Xuan, L. (2012). *Political communication and influence through microblogging--An empirical analysis of sentiment in Twitter messages and Retweet behavior*. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.

Suh, A., & Shin, K.-S. (2012). *Self discrepancy, perceived privacy rights, and contribution in virtual communities*. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.

Togo, T., & Enomoto, K. (2011). Consideration of regional informatization practices in Japan: A case study on a civic organization operating community media. *Journal of Business Studies*, 58(2), 237–255.

Walsham, G. (2012). Are we making a better world with ICTs? Reflections on a future agenda for the IS field. *Journal of Information Technology*, 27(2), 87–93. doi:10.1057/jit.2012.4.

Yang, T. M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28, 164–175. doi:10.1016/j.giq.2010.06.008.

KEY WORDS AND DEFINITIONS

E-Government: The utilization of digital governmental mechanism for delivering information and services to the citizens and for improving efficiency, effectiveness and transparency in Government and Public Administration.

ICT: Information and communications technology.

Micro-Blogging: A broadcast medium in the form of blogging. Here, the content is smaller, both in actual or and aggregate size. It allows the users to exchange small elements of content, including short text, but also images, videos, etc. Today, the most extended micro-blogging platform is Twitter.

Regional Level of Government in Spain: Group of seventeen administrative units with political autonomy and powers.

Social Media: A group of Internet-based applications ideologically and technologically grounded from the creation of Web 2.0, and that leads to the creation and exchange of user-generated content.

Social Media Manager or Community Manager: A new type of manager in the public sector who is in charge of fostering the utilization, sharing, and diffusion of social media in the organization. At the same time, he/she engages, involves and facilitates the participation of the public with the organization.

User's Guide (For Social Media): It is a 'normalized document' of variable size and form intended to define and regulate the use of social media within the organization. In some cases, it also guides the organization in how to manage the interaction with the public within the social media dimension.

4.2. Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista

STRATEGIES AND REALITIES IN THE DIFFUSION OF SOCIAL NETWORKS IN PUBLIC ADMINISTRATIONS: ANALYSIS FROM AN INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

ABSTRACT: This study aims to answer several research questions regarding the development of Web 2.0 tools in public administration: What are the strategies designed to promote social networks? What is the level of development in the process to deploy social networks? What is the role of institutions in the dynamics of technological diffusion associated to social networks in the public sector? Authors analyze the diffusion of social networks in the administration of autonomous communities in Spain from an institutional perspective, emphasizing the role of institutions at the organizational level and trying to explain the dynamics of technological diffusion in organizations. This paper is intended to do so by studying several dimensions on the diffusion of social networks in the administrations under analysis, and other particular features such as: the years of experience in the use of social networks; the human teams that manage them; the existence or not of social networks and user guides to normalize the criteria for their right use; the existence or not of some type of policy and/or formal strategy; and the specific social networks used by the administrations. Methodologically, the information was collected through a questionnaire sent to the people responsible for managing social networks for the Spanish regional administrations. Conclusions show that a generalized strategic design of social technologies is still absent, or that there are variations of importance in the deployment of these technologies. To some extent, results suggest the existence of institutional factors that explain the different utilization patterns for the studied organizations. In short, this article offers an in-depth analysis, although exploratory, about the process of diffusion of social networks in public administrations.

KEYWORDS: Governance, ICT, e-Government, Web 2.0, social networks, new institutionalism.

STRATÉGIES ET RÉALITÉS DANS LA DIFFUSION DES RÉSEAUX SOCIAUX AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES. ANALYSE À PARTIR D'UN POINT DE VUE INSTITUTIONNALISTE

RÉSUMÉ : Cette étude vise à répondre à plusieurs questions de recherche concernant le développement des outils Web 2.0 dans l'administration publique. Quelles sont les principales stratégies proposées pour le développement des réseaux sociaux? Quel est le niveau de développement dans le processus de mise en œuvre des réseaux sociaux? Quel est le rôle des institutions dans la dynamique de la diffusion des technologies liées aux réseaux sociaux dans le secteur public? Cet article analyse la diffusion des réseaux sociaux dans les administrations des communautés autonomes en Espagne, d'un point de vue institutionnaliste. Cette approche théorique souligne le rôle des institutions dans le domaine organisationnel et tente d'expliquer la dynamique de diffusion technologique dans les organisations, en partant de l'étude des institutions. Ceci a été développé dans le présent document en étudiant plusieurs dimensions de la diffusion des réseaux sociaux dans les administrations sous revue : entre autres, les années d'expérience de l'utilisation, les équipes qui les gèrent, l'existence ou l'inexistence de lignes directrices visant à uniformiser les critères de son utilisation, l'existence ou l'absence d'une politique et/ou d'une stratégie formelle, et les réseaux sociaux spécifiques employés par les administrations. Méthodologiquement, ce travail est basé sur un questionnaire envoyé aux gestionnaires de réseaux sociaux des administrations régionales espagnoles. Cette recherche montre qu'il n'y a pas encore une conception stratégique générale des technologies sociales dans les administrations publiques analysées, ou qu'il existe des profondes variations dans la mise en œuvre de ces technologies. Dans une certaine mesure, cela suggère l'existence de facteurs institutionnels qui expliquent les différents modèles d'utilisation dans les organisations étudiées. En somme, cet article fournit une analyse complète, bien qu'exploratoire, sur le processus de diffusion des réseaux sociaux au sein des administrations publiques.

MOTS-CLÉS : Gouvernance publique, TIC, administration en ligne, Web 2.0, réseaux sociaux, nouvel institutionnalisme.

ESTRATÉGIAS E REALIDADES NA DIFUSÃO DAS REDES SOCIAIS NAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS. ANÁLISE A PARTIR DE UMA PERSPECTIVA INSTITUCIONALISTA

RESUMO: Este estudo pretende responder a várias perguntas de pesquisa sobre o desenvolvimento das ferramentas Web 2.0 na administração pública: quais são as principais estratégias propostas para a promoção das redes sociais? Qual é o nível de desenvolvimento no processo de implementação das redes sociais? Qual é o papel das instituições nas dinâmicas de difusão tecnológica associadas às redes sociais dentro do setor público? Este artigo analisa a difusão das redes sociais nas administrações das comunidades autónomas na Espanha a partir de uma perspectiva institucional. Esta abordagem teórica enfatiza o papel das instituições no âmbito organizativo e tenta explicar as dinâmicas de difusão tecnológica nas organizações a partir do estudo das instituições. Isso se desenvolve neste artigo mediante o estudo de várias dimensões sobre a difusão das redes sociais nas administrações objeto de estudo, entre outras, os anos de experiência de uso, as equipes humanas que os gerenciam, a existência ou não de guias de uso que padronizem os critérios para sua correta utilização, a existência ou não de algum tipo de política e/ou estratégia formal e as redes sociais específicas que as administrações usam. Metodologicamente, este trabalho é baseado em um questionário enviado aos gestores das redes sociais das administrações regionais espanholas. Esta pesquisa mostra que ainda não existe um projeto estratégico generalizado das tecnologias sociais nas administrações públicas analisadas ou que existem variações de projetos na implantação dessas tecnologias. Até certo ponto, isso sugere a existência de fatores institucionais que explicam os diferentes padrões de utilização nas organizações objeto de estudo. Em suma, este artigo fornece uma análise abrangente, embora exploratória, sobre o processo de difusão das redes sociais nas administrações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública, TIC, administração eletrônica, Web 2.0, redes sociais, novo institucionalismo.

CORRESPONDENCIA: Dr. J. Ignacio Criado. Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Autónoma de Madrid. Edificio de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas, 1º Planta, despacho 2. C/ Marie Curie, 1, Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049, Madrid, España.

CITACIÓN: Criado, J. I., & Rojas-Martín, F. (2015). Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista. *Innovar*, 25(57), 45-62. doi: 10.15446/innovar.v25n57.50326.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50326>.

CLASIFICACIÓN JEL: H83, H70, I00.

RECIBIDO: Octubre 2012, **APROBADO:** Julio 2013.

Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista

J. Ignacio Criado

Doctor en Ciencia Política y Administración Pública
Universidad Autónoma de Madrid
Madrid, España
Correo electrónico: ignacio.criado@uam.es

Francisco Rojas-Martín

Master en Democracia y Gobierno
Universidad Autónoma de Madrid
Madrid, España
Correo electrónico: francisco.rojas@inv.uam.es

RESUMEN: Este estudio pretende responder a varias preguntas de investigación en relación con el desarrollo de las herramientas Web 2.0 en la administración pública: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? Este artículo analiza la difusión de las redes sociales en las administraciones de las comunidades autónomas en España desde una perspectiva institucionalista. Esta corriente teórica pone el acento en el papel de las instituciones en el ámbito organizativo y trata de explicar las dinámicas de difusión tecnológica en las organizaciones a partir del estudio de las instituciones. Lo anterior se desarrolla en este artículo mediante el estudio de varias dimensiones sobre la difusión de las redes sociales en las administraciones objeto de estudio, entre otras, los años de experiencia de uso, los equipos humanos que los gestionan, la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización, la existencia o no de algún tipo de política y/o estrategia formal y las redes sociales específicas que las administraciones emplean. Metodológicamente, este trabajo está basado en un cuestionario enviado a los responsables de la gestión de las redes sociales de las administraciones regionales españolas. Esta investigación muestra que todavía no existe un diseño estratégico generalizado de las tecnologías sociales en las administraciones públicas analizadas o que existen variaciones de calado en la implantación de las mismas tecnologías. En cierta medida, ello sugiere la existencia de factores institucionales que explican los diferentes patrones de utilización en las organizaciones objeto de estudio. En suma, este artículo ofrece un análisis exhaustivo, si bien exploratorio, sobre el proceso de difusión de las redes sociales en las administraciones públicas.

PALABRAS CLAVE: Gestión pública, TIC, administración electrónica, Web 2.0, redes sociales, nuevo institucionalismo.

Introducción

Este artículo presenta un estudio sobre la difusión de las redes sociales dentro de las administraciones públicas españolas. El estudio se centra en las estrategias formuladas para el fomento de las redes sociales dentro de

las administraciones autonómicas, así como las realidades implementadas durante el escaso periodo de tiempo que llevan operando dentro de ellas. Tomando como punto de partida teórico el nuevo institucionalismo, este trabajo pretende arrojar luz sobre un fenómeno relativamente reciente dentro de las administraciones públicas, pero que está generando una importante atención dentro del ámbito académico, social y político. Aquí se presenta un análisis exploratorio que se fundamenta en los datos derivados de un cuestionario respondido por todos los responsables de la gestión de las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas. Si bien se refieren al caso español, los resultados obtenidos son de interés para reflexionar sobre el proceso de difusión de las redes sociales dentro del sector público desde una perspectiva más general.

Las redes sociales han experimentado un rápido crecimiento en los últimos años en diferentes contextos. En el caso español, estas herramientas han alcanzado un nivel de difusión de más del 77% entre los usuarios de Internet (ONTSI, 2011). Al mismo tiempo, las organizaciones del sector público han comenzado su aplicación como herramientas para mejorar la comunicación con la ciudadanía y la gestión interna (Criado, Martín y Camacho, 2011). Estas herramientas ofrecen la oportunidad de transmitir, recibir, procesar y utilizar datos e información de la ciudadanía, así como de los empleados públicos; por lo tanto, las redes sociales pueden facilitar a las administraciones públicas la tarea de diseñar estratégicamente sus funciones, incorporando de una manera más proactiva las demandas provenientes de la sociedad (Bertot, Jaeger y Hansen, 2012; Chun, Shulman, Sandoval y Hovy, 2010). En otras palabras, lo anterior podría facilitar la transformación de las burocracias tradicionales en estructuras más horizontales y perceptivas.

Desde un punto de vista teórico, este trabajo utiliza para su análisis la aproximación del nuevo institucionalismo. Este enfoque, ampliamente aceptado en las ciencias sociales, aplicado a nuestro estudio pone el acento en la importancia de las instituciones (como conjuntos de reglas informales, formas de hacer, rutinas, etc.) para conocer los resultados derivados del uso de las tecnologías de la información y comunicación por parte de las administraciones públicas. Más aún, los factores institucionales pueden desempeñar un papel clave en el éxito del uso de las tecnologías de la información en las organizaciones públicas, tal y como han apuntado varios estudios anteriores (Criado, 2009a; Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2013; Fountain, 2001; Gascó, 2003; Gil-García, 2012). De manera ilustrativa, en este artículo se plantea la paradoja de que las administraciones regionales españolas, aunque hacen uso de las mismas herramientas sociales -principalmente *Facebook* o *Twitter*-, presentan un heterogéneo nivel de

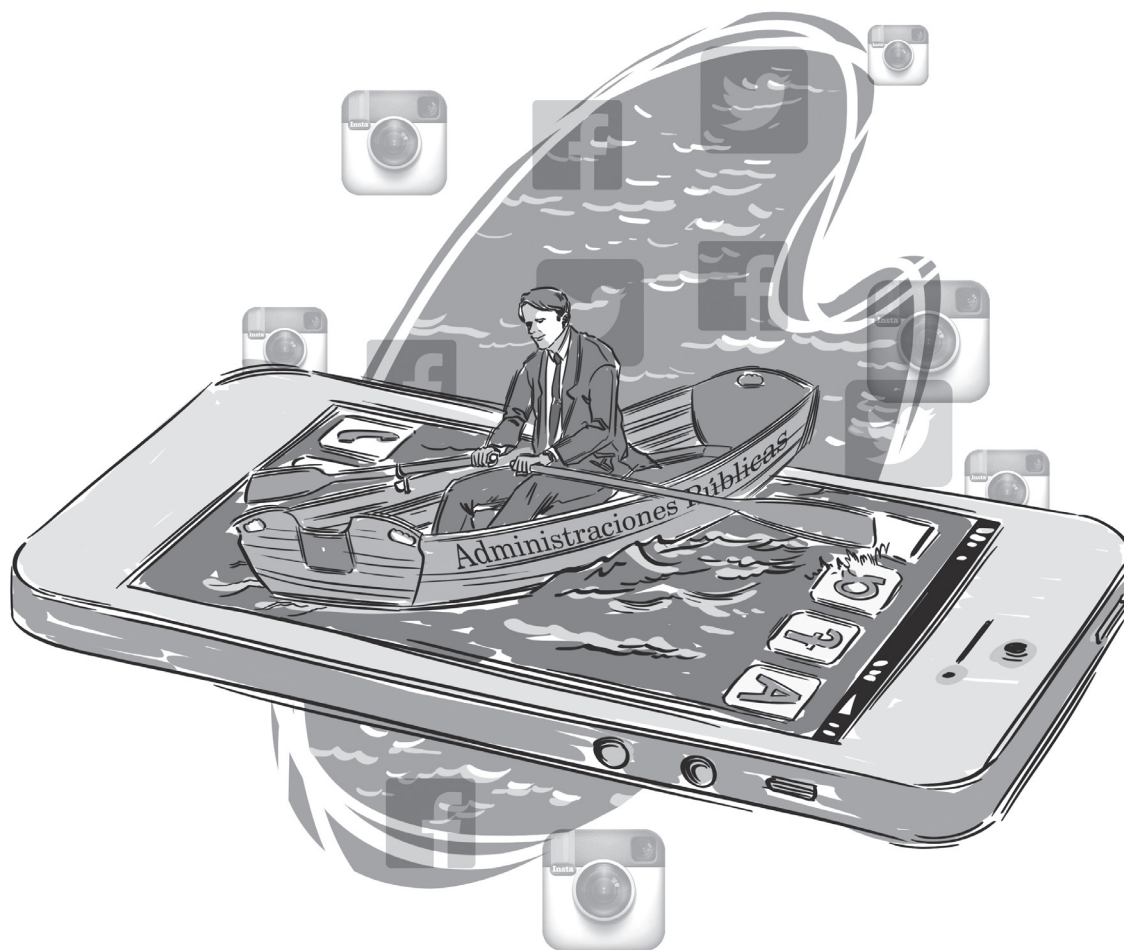
desarrollo en su implantación, lo cual se espera que tenga que ver con determinadas dinámicas institucionales diferenciadas, en particular, estrategias de uso o intensidad de utilización de recursos divergentes.

Como se ha mencionado, este artículo se centra en el uso de las redes sociales en el nivel de gobierno regional español ("comunidades autónomas"). El poder político y las competencias de las regiones españolas se han incrementado de manera muy significativa en las últimas décadas. Los diecisiete gobiernos autonómicos gestionan algunas de las competencias más importantes, sobre todo, salud y educación (incluyendo su correspondiente presupuesto). Asimismo, los gobiernos autonómicos acumulan la mayor parte de los empleados públicos españoles (1,34 millones), en comparación con la administración nacional (0,53 millones) y local (0,64 millones) (Gobierno de España, 2011). Sin embargo, no conocemos si además están liderando el proceso de adopción y aplicación de las redes sociales en el sector público español.

Este artículo se fundamenta en una serie de preguntas que han guiado la investigación desde sus orígenes. En este momento, se supone que la penetración de las redes sociales en el sector público español está aún en una fase inicial. Al mismo tiempo, existen casos exitosos y aplicaciones que merecen ser analizados. Por tanto, este estudio tiene como objetivo responder a varias preguntas de investigación en relación a las administraciones autonómicas españolas: (1) ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? (2) ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? (3) ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público?

Metodológicamente, los datos de este estudio se derivan principalmente de un cuestionario realizado a las personas responsables de la gestión de las redes sociales en las diecisiete administraciones autonómicas españolas. El cuestionario consta de veinte preguntas diseñadas para obtener una amplia perspectiva sobre el grado de difusión, los factores de éxito para su adopción, las estrategias para su aplicación, así como las perspectivas futuras de desarrollo. Además, se ha realizado una recogida de datos primarios a partir de los perfiles oficiales de las administraciones autonómicas en las redes sociales con mayor presencia (*Facebook* y *Twitter*), de cara a conocer su grado de implantación actual. El tipo de análisis realizado tiene un carácter descriptivo, aunque permite ofrecer una serie de conclusiones que resultan de interés, sobre todo, como consecuencia de la escasez de estudios empíricos previos.

En la siguiente sección se presentará el marco teórico del estudio. En la tercera sección se ofrece la estrategia



analítica que guía la investigación. En la cuarta parte del artículo se ofrecen los datos sobre las principales estrategias para el fomento de las redes sociales en las administraciones públicas analizadas. En la quinta sección se analiza el nivel de desarrollo de la implementación de las redes sociales, incluyendo datos sobre el uso de las más populares en el ámbito de las administraciones públicas (*Facebook* y *Twitter*). Posteriormente, se dedica una sección para la discusión de los aspectos más relevantes de la investigación, incluyendo sus hallazgos y resultados clave. La conclusión cierra el trabajo abriendo la puerta a futuras líneas de trabajo relacionadas con las redes sociales en el sector público.

Marco teórico. El estudio de las redes sociales y el nuevo institucionalismo

Las redes sociales en las administraciones públicas

El estudio de las redes sociales es reciente y multidisciplinario, ya que incluye disciplinas científicas como la informática, la economía, el derecho, la sociología, la política o

la gestión pública, entre otras. Pese a tratarse de un proceso de reciente aparición, el estudio de las redes sociales en el sector público tiene que prestar atención a las experiencias previas de difusión de la tecnología en las burocracias, con el fin de incrementar la comprensión de esta nueva ola de innovación. De hecho, algunos autores sugieren que estamos asistiendo a una transición entre el denominado gobierno electrónico y el gobierno 2.0, como resultado de la adopción, uso y difusión de las redes sociales en el sector público (Chun *et al.*, 2010).

Durante las últimas décadas, el estudio de las TIC en la administración pública (o gobierno electrónico) se ha convertido en una disciplina bien asentada. Un breve repaso de la literatura sobre el gobierno electrónico identifica una amplia variedad de temas, metodologías y ámbitos (Calista y Melistky, 2007; Danziger y Andersen, 2002; Gil-García, 2012; Gil-García, Sandoval, Vivanco, Luna y Luna, 2012; Heeks y Bailur, 2006; Hood y Margetts, 2007; Luna-Reyes y Gil-García, 2011; Yildiz, 2007). El estudio de los portales web para la prestación de servicios electrónicos (utilizando las clasificaciones y los modelos evolutivos), el intercambio de datos e información entre las administraciones públicas

(colaboración interinstitucional y la interoperabilidad), o el impacto de la digitalización de las tareas y las actividades administrativas (tanto a nivel interno de gestión, como externamente, abordando la interacción con la ciudadanía) han sido algunos de los ámbitos en los que se han centrado algunas de las contribuciones más importantes dentro de este campo académico.

Las redes sociales han entrado en la agenda de modernización del sector público, lo que podría favorecer la interacción entre los ciudadanos y las administraciones públicas mediante la puesta en marcha de un diálogo bidireccional permanente, y la creación de comunidades virtuales de usuarios que provean de información relevante a la administración (Meijer, Grimmelikhuijsen y Brandsma, 2012). Las redes sociales pueden ser definidas como "un grupo de aplicaciones basadas en Internet, creadas ideológica y tecnológicamente cimentadas a partir de la creación de la Web 2.0, y que conduce a la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios" (Kaplan y Haenlein, 2010, p. 61). Otra definición se centra más en los usuarios: "servicios basados en la web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión y (3) ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros dentro del sistema" (Boyd y Ellison, 2007, p. 211).

A día de hoy, existe una amplia variedad de redes sociales atendiendo al uso al que están destinadas. Así, encontramos aplicaciones basadas en el *microblogging* (Twitter), las que facilitan compartir formatos multimedia (YouTube, Vimeo, Flickr, Instagram), las que desarrollan espacios virtuales (Second Life), herramientas de colaboración (Wiki-Government), las orientadas a crear vínculos de amistad (Facebook), las que están enfocadas al ámbito profesional (LinkedIn), o las especializadas en administración pública (Govloop y NovaGob) (Sandoval-Almazán, Gil-García y Luna-Reyes, 2010; Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012). El análisis de estas diferentes aplicaciones en el sector público es importante para entender cómo el intercambio de información entre la administración y los ciudadanos puede transformar significativamente la forma en que opera la esfera pública, crear nuevas formas de gobernar y/o de mejorar las diferentes formas de participación. En otras palabras, las redes sociales tienen el potencial de transformar el proceso de mediación entre la administración, las instituciones privadas y los ciudadanos (Bailey y Singleton, 2010; Bertot *et al.*, 2012; Bonsón, Torres, Royo y Flores, 2012; Criado *et al.*, 2013; Dixon, 2010; Linders, 2012). Durante los últimos años, distintos organismos públicos de todo el mundo han hecho avances en este campo.

Algunos estudios han sugerido que las interacciones entre los ciudadanos y la administración pueden ser

transformadas significativamente mediante el uso de las redes sociales. Estos instrumentos están orientados a mejorar la transparencia administrativa, puesto que los ciudadanos colaboran en el proceso de la agenda-setting (Meijer y Thaens, 2010). La movilización de los ciudadanos para la elaboración de las políticas públicas está adquiriendo una importante relevancia para la reputación, la autoridad y el impacto de las instituciones públicas (Heidinger, Buchmann y Böhn, 2010). Además, las redes sociales facilitan los procesos de coproducción de los servicios públicos con los ciudadanos, no solo porque permiten aportar opiniones o hacer sugerencias, sino porque además intensifican la colaboración ciudadana con nuevos contenidos y servicios que requieren su proactividad (Chun y Warner, 2010). En resumen, el uso de las redes sociales en la administración facilita la interacción con los ciudadanos de una manera desconocida hasta el momento.

Existen menos evidencias acerca de los resultados de la aplicación de las redes sociales en la gestión pública. Hrdinová, Helbig y Peters (2010) distinguen, al menos, dos usos diferentes en las administraciones públicas. Por un lado, los empleados públicos utilizan las redes sociales en nombre de la administración pública para expresar contenidos previamente acordados por los responsables de la organización. Por el otro, los empleados públicos usan las redes sociales para fines personales relacionados con la actividad profesional. Aquí, ofrecen sus propias opiniones personales sobre temas profesionales, que no expresan el punto de vista de la organización. Se producen de esta forma interacciones profesionales fuera de las organizaciones formales (Cerrillo, 2010). Estos procesos, entre otros, ponen de relieve el potencial de las redes sociales como una herramienta de gestión que facilita también las redes de conocimiento y los procesos de intercambio de información dentro de las burocracias públicas.

El nuevo institucionalismo y las tecnologías en las administraciones públicas

La propuesta teórica de este artículo se cimenta sobre las aportaciones del nuevo institucionalismo. Una de las preocupaciones del nuevo institucionalismo, especialmente en su vertiente sociológica o cognitiva, se refiere a los mecanismos que facilitan la comprensión de los procesos de cambio y estabilidad en las organizaciones, incluyendo las administraciones públicas. March y Olsen (1984, 1989) o DiMaggio y Powell (1991) ponen el acento en las dinámicas de difusión institucional y en cómo las organizaciones tienden a la homogeneidad dentro de su campo organizativo a partir de conceptos como el isomorfismo institucional, es decir, mediante la reproducción de prácticas de

gestión y funcionamiento ampliamente aceptadas en otras organizaciones similares. En última instancia, el nuevo institucionalismo facilita comprender por qué algunas de esas prácticas de gestión (instituciones) tienen éxito y se reproducen dentro de un conjunto de organizaciones que operan en el mismo sector.

En efecto, el nuevo institucionalismo focaliza su atención en las prácticas, rutinas, formas de hacer, etc. (instituciones), que forman parte de la vida organizativa. Estos arreglos institucionales existentes en una organización conforman las reglas del juego que los actores que forman parte de ellas utilizan para desarrollar sus estrategias, decisiones y acciones (March y Olsen, 1984). Desde esta perspectiva se pone de manifiesto la relevancia que poseen los arreglos institucionales como factores para la estabilidad y cambio de las organizaciones (March y Olsen, 1989). Así, cuanto mayor sea el grado de institucionalización en una organización, mayor será la estabilidad y la dificultad para realizar innovaciones, especialmente, en aquellas con un alto grado de burocratización en su funcionamiento (Tolbert y Zucker, 1983). Siendo las administraciones públicas organizaciones ampliamente rutinizadas, ello explica por qué el nuevo institucionalismo ha encontrado en ellas un terreno fértil para abonar sus propuestas.

De una manera más concreta, diversos autores han puesto el acento en la estabilidad de determinados cursos de acción una vez rutinizados dentro de las organizaciones. Los estudios de Pierson (2004) destacan que determinadas elecciones, normalmente en los primeros momentos de un programa público, hacen difícil opciones futuras alternativas. Esa idea ya estaba presente en Powell (1991) a la hora de caracterizar las dinámicas de difusión tecnológica:

Cuanto más se adopta una tecnología, se mejora más y mayor es el resultado derivado de su uso. Cuando esto ocurre y la adopción se acumula, la elección en torno a esa tecnología se convierte en estructuralmente rígida y se bloquea (...) Los modelos de sendero de dependencia sugieren que los arreglos institucionales no son flexibles; no pueden cambiar rápidamente en respuesta a perturbaciones externas. Los mecanismos de retroalimentación que producen auto-reforzamiento y apoyan procesos de sendero de dependencia hacen difícil para las organizaciones explorar opciones alternativas. Mientras estos modelos se han aplicado principalmente a la adopción de tecnología, su significación es potencialmente mayor (Powell, 1991, p. 193).

En este artículo se aplica este planteamiento al ámbito de la difusión tecnológica en el sector público.

El enfoque del nuevo institucionalismo ha sido empleado en el campo de estudio del uso y difusión de las tecnologías de la información y comunicación por parte de diversos autores. Fountain (2001) señala cómo el "arraigo de los actores gubernamentales en estructuras institucionales cognitivas, culturales y sociales influyen en el diseño, las percepciones y los usos de Internet y de las tecnologías de la información relacionadas" (p. 88). Para Fountain (2001) la influencia de estos factores institucionales contribuiría a transformar la tecnología objetiva original dando como resultado una tecnología representada. Por ello, "no es sorprendente que organizaciones similares puedan utilizar los mismos sistemas de información de una manera tan marcadamente diferente" (Fountain, 2001, p. 89). Por su parte, Gil-García (2012) se inspira en el enfoque institucionalista para realizar una completa propuesta teórica y analítica sobre las tecnologías de la información en las organizaciones públicas (*enacting electronic government success*), que tiene en cuenta los factores institucionales, organizativos y medioambientales, y que podría aplicarse también en el análisis de las redes sociales digitales.

Este artículo pone de relieve que el desarrollo de las administraciones de las comunidades autónomas españolas, como estructuras burocráticas avanzadas, ha generado un proceso de institucionalización que derivaría en una determinada forma de impulsar el uso de las redes sociales. Criado (2009b) ya puso de manifiesto la relevancia de la teoría institucionalista para comprender las restricciones y los facilitadores que suponen los arreglos institucionales dentro de los proyectos de difusión tecnológica en este grupo de organizaciones públicas. En este artículo se da un paso más allá y se explora cómo determinados arreglos institucionales han podido influir en el diseño de las estrategias y la implantación del uso de las redes sociales dentro de las administraciones regionales españolas, teniendo en cuenta que se trata de un proceso todavía en marcha.

Por consiguiente, en este artículo se explora la siguiente paradoja: pese a que el tipo de tecnología utilizada (redes sociales) por las administraciones objeto de estudio es básicamente semejante, a día de hoy se puede plantear que el resultado de la implementación de las redes sociales ha sido heterogéneo, al menos, en cierta medida. Lo anterior se espera que tenga que ver con determinados factores institucionales que se han ido desarrollando de manera diferenciada dentro de las administraciones analizadas, dentro de esta primera fase de difusión de este tipo de tecnologías sociales. Así, en la siguiente sección se expone la propuesta analítica y metodológica que permite abordar el estudio de las incógnitas planteadas en este artículo desde una perspectiva institucionalista.

Propuesta analítica y metodológica. De la estrategia a la realidad de las redes sociales en el sector público

El objetivo de este artículo consiste en explorar las estrategias de fomento y realidades de utilización de las redes sociales por parte de las administraciones regionales en España desde una perspectiva institucional. Por un lado, se trata de conocer la visión estratégica que orienta la promoción de las redes sociales. Por otro lado, se profundiza en las principales dimensiones ligadas a la implantación de este tipo de herramientas. Lo anterior se fundamenta en tres preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? Esta última cuestión se plantea en relación con la capacidad del nuevo institucionalismo para comprender mejor este tipo de procesos de difusión tecnológica. Analíticamente, estas preguntas se centran en el nivel autonómico de gobierno en España. La estrategia de investigación que se ofrece a continuación pretende facilitar una respuesta a dichas preguntas.

El universo de estudio de esta investigación comprende las diecisiete comunidades autónomas españolas. En este sentido, cabe decir que nos encontramos ante un grupo de administraciones públicas que se crearon con la promulgación de la Constitución de 1978, expandiendo desde entonces sus recursos y personal para gestionar una cantidad cada vez más amplia de servicios públicos descentralizados, incluyendo la sanidad, la educación y los servicios sociales. De hecho, aglutinan más del 50% del gasto público y del personal que trabaja en el sector público español. Por otro lado, este grupo de administraciones autonómicas ha adoptado la estructura funcional de la administración central del Estado español. Eso supone su identificación dentro de la categoría de administraciones de estilo napoleónico-mediterráneo y unas pautas de innovación neo-weberianas (Pollit y Bouckaert, 2011). Lo anterior no es incompatible con un nivel de utilización de las TIC equivalente a otras administraciones del entorno europeo (Criado, 2009a).

Este artículo pretende realizar un análisis exploratorio de las redes sociales dentro de este grupo de administraciones autonómicas, considerando las estrategias definidas, así como las dinámicas de implementación. Para ello se identificó la unidad encargada de la gestión de las redes sociales dentro de cada una de las administraciones autonómicas, así como sus responsables. Uno de los primeros

aspectos que se puede concluir a partir del presente trabajo es que todas las administraciones analizadas cuentan con una unidad en la que se centralizan, si bien de manera desigual, las principales líneas de acción en torno a las redes sociales del conjunto de la administración, aunque el alcance de su actuación, su denominación y sus resultados varían de manera apreciable.

Una vez identificado lo anterior, se planteó una doble estrategia de recogida de información sobre las redes sociales en las administraciones objeto de estudio: el análisis de contenidos web y el cuestionario. Respecto al análisis de contenidos web, se pretende dar a conocer la situación de las redes sociales dentro del conjunto de las administraciones analizadas. En concreto, se analizó la presencia en las principales redes sociales (*Twitter* y *Facebook*), además de disponer algunos datos básicos respecto de cada una de ellas (número de usuarios, densidad de uso, etc.).

De manera complementaria y más importante, este trabajo se fundamenta en el análisis de los datos basados en un cuestionario elaborado por los autores. Esta herramienta ha permitido obtener datos primarios derivados de las respuestas de los responsables de gestión de las redes sociales de las diecisiete administraciones regionales objeto de estudio. Además, a través del cuestionario se ha podido disponer de una información acerca de su opinión y percepciones personales sobre el uso de aquellas, que no hubiera sido posible lograr de una manera comparativa a través de otro tipo de herramienta.

El mencionado cuestionario se ha fundamentado en otros trabajos previos realizados para analizar la utilización de las redes sociales dentro de las administraciones públicas. En particular, este cuestionario ha pretendido aprovechar algunos de los aspectos recogidos en los trabajos de Bailey y Singleton (2010) y Hrdinová *et al.* (2010), quienes se centraron en el análisis de los responsables de tecnologías de información en administraciones públicas, así como en la identificación de las principales áreas de interés derivadas de su gestión dentro del sector público. Ambos trabajos justifican que se haya elegido a los responsables de la gestión de las redes sociales como fuente de información para el cuestionario elaborado. La aplicación del cuestionario se llevó a término durante los meses de marzo y abril de 2012. La tasa de respuesta fue del 100%, dado que los diecisiete responsables regionales a quienes se envió el instrumento respondieron dentro del plazo previsto. En definitiva, esta investigación forma parte de un proyecto más amplio de estudio de los factores de éxito de la implantación de las redes sociales en las administraciones públicas que, entre otros resultados, prevé el desarrollo de varias tesis doctorales en este mismo tema.

Las dimensiones analizadas dentro del cuestionario se centraron en las preguntas de investigación que han guiado este trabajo.

- Estrategias para el fomento de las redes sociales. Dentro de esta dimensión, este trabajo se interroga por la existencia de una orientación estratégica sobre el uso de las redes sociales dentro de las administraciones analizadas. Concretamente, el interés por este aspecto se centra en conocer en qué medida las administraciones públicas siguen algún tipo de política o estrategia formalizada y/o explicitada. Asimismo, se atiende si se utilizan redes sociales desarrolladas interna o externamente, si se contrata personal de forma eventual o permanente para su gestión, qué se hace para reducir los riesgos ligados a la implantación, cómo se promueve su difusión social o qué departamento/unidad se encarga de su gestión. Todos los anteriores son indicadores sobre la orientación que se pretende dar a las redes sociales dentro de las administraciones públicas, de manera que se espera que todavía se encuentren en un nivel de madurez básico.
- Realidades de la implementación de las redes sociales. Junto con la dimensión estratégica, esta investigación se interroga por una dimensión orientada al nivel de implantación de las redes sociales en las administraciones objeto de estudio. En concreto, se consideran tanto los años de experiencia de uso, como la dimensión cuantitativa de los equipos que las gestionan, la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización, así como las redes sociales concretas que se emplean. En esta segunda vertiente de análisis también se espera identificar un grado de implantación todavía incipiente, en gran medida como consecuencia de la propia novedad del fenómeno en el sector público.

Por consiguiente, este trabajo se sustenta en los datos sobre cada una de las dimensiones mencionadas, así como un análisis descriptivo de frecuencias simples de aparición de cada uno de los indicadores analizados, permitiendo inferir algunas conclusiones, si bien todavía exploratorias. Al mismo tiempo, el análisis ofrece una aproximación general al uso y difusión de las redes sociales dentro de un grupo específico de administraciones públicas en España, teniendo en cuenta el caso del nivel regional de gobierno. Por consiguiente, el alcance de las conclusiones del presente trabajo debe tomarse con cautela, especialmente su extrapolación a otros ámbitos geográficos y niveles de gobierno. Además, desde la perspectiva institucionalista, las dos dimensiones planteadas incorporan una serie de factores que permiten profundizar en las dinámicas de difusión tecnológica ligadas a las redes sociales dentro del sector público.

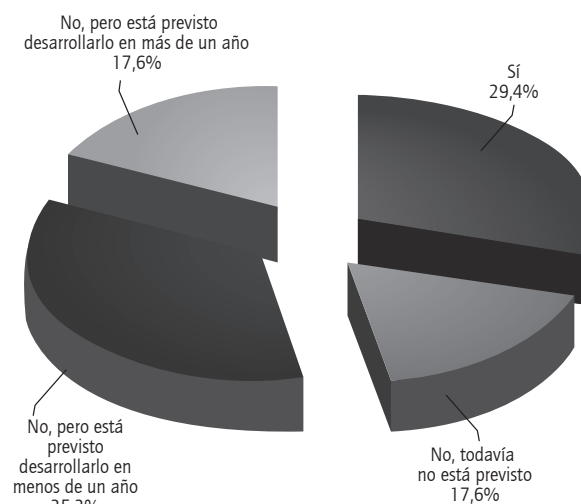
Estrategias para el fomento de las redes sociales

En esta sección se ofrecen los resultados sobre las estrategias para el fomento de las redes sociales dentro de las administraciones públicas autonómicas españolas. A partir de los datos extraídos del cuestionario a los responsables de su gestión, se pretende conocer si los gobiernos analizados cuentan con documentos de planificación estratégica. También se presentan datos acerca de los modelos de gestión que se están adoptando, tanto a nivel de las herramientas de uso y las áreas funcionales de las que depende su gestión, así como el tipo de personal que las gestiona. Además, se muestran las principales medidas adoptadas para evitar riesgos y las principales vías para impulsar la utilización de las redes sociales, tanto dentro como fuera de la organización.

¿Existe un plan estratégico sobre redes sociales?

Los planes estratégicos son documentos formales donde se plasman las motivaciones y los objetivos de la organización a mediano y largo plazo. Aplicados al sector público, dichos planes estratégicos pueden resultar de gran interés porque permiten orientar de manera correcta la implantación y gestión de una política pública; además, al contar con ellos, se muestra que existe un análisis y una reflexión previos a la implantación. De ahí que resulte de gran interés conocer si en el caso de los gobiernos regionales, se ha realizado esta labor previa a la implantación de las redes sociales.

GRÁFICO 1. Implantación de planes estratégicos sobre redes sociales



Pregunta 2: ¿Las iniciativas sobre redes sociales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su administración autonómica? (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

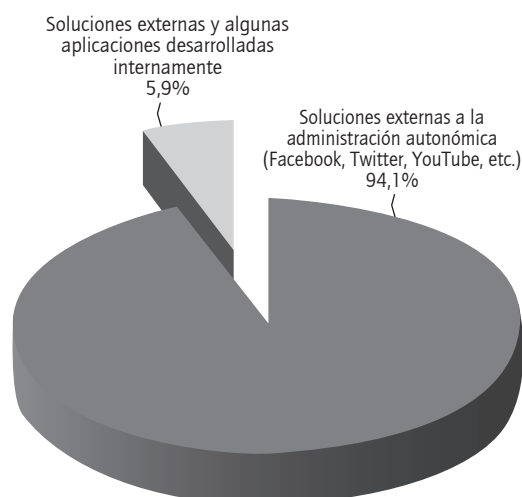
Únicamente 5 (29%) gobiernos autonómicos (País Vasco, Cataluña, Galicia, Comunidad de Madrid y Castilla y León) afirman contar con documentos de estrategia para desarrollar sus políticas públicas en las redes sociales (ver Gráfico 1). Esto confirma que nos encontramos en una fase preliminar en su implantación. Sin embargo, también resulta de gran interés conocer que 6 de las 12 autonomías restantes (35%) afirman tener previsto un documento estratégico de este tipo a corto plazo, y 3 (18%), a mediano plazo, lo que apuntaría a que mayoritariamente (82%) se está apostando por la implantación de las redes sociales, aunque sea a mediano plazo. Finalmente, únicamente en el caso de 3 (18%) gobiernos autonómicos (Aragón, La Rioja e Islas Baleares), no está previsto aún realizar un plan estratégico de este tipo.

¿Se utilizan redes sociales desarrolladas interna o externamente?

Las herramientas para implantar las redes sociales están basadas en las tecnologías ligadas a la Web 2.0. Existe una amplia variedad de herramientas y soluciones en el mercado, cada una de ellas orientada a satisfacer diferentes demandas y a determinados perfiles de usuarios, pero todas ellas con una característica en común: tienen un carácter gratuito. Por otro lado, cabe la posibilidad de desarrollar herramientas propias, ya sea a través de la contratación de desarrollos a empresas especializadas, o bien mediante el desarrollo interno realizado con empleados públicos. En cualquiera de estos dos últimos casos las soluciones obtenidas estarán más orientadas a las necesidades de la organización. En este contexto, los responsables de la implantación de las redes sociales deben tomar una de las decisiones más importantes: ¿se deben utilizar redes sociales creadas desde dentro o fuera de la organización?

Todos los gobiernos autonómicos están apostando por el uso de aplicaciones externas (ver Gráfico 2). De ellos, el 94%, es decir 16 de las 17 administraciones, están apostando de manera exclusiva por herramientas externas de carácter gratuito. Además, resulta significativo que la única región que afirma haber apostado también por el desarrollo de aplicaciones internas (Castilla La Mancha) además esté utilizando algunas soluciones externas. Finalmente, se debe destacar que ningún gobierno regional afirma haber desarrollado *software* a medida adquirido a una empresa. Todo lo anterior se puede deber a la importante difusión social y a la facilidad de uso de las redes sociales más conocidas (sobre todo *Facebook* o *Twitter*), frente a los altos costes y largos desarrollos que implica la elaboración de aplicaciones propias.

GRÁFICO 2. Tipos de redes sociales utilizadas



Pregunta 4: Principalmente, la adopción de redes sociales por parte de la administración autonómica se realiza a través de: (N=17).
Fuente: Elaboración propia.

¿Se contrata personal de forma eventual o permanente?

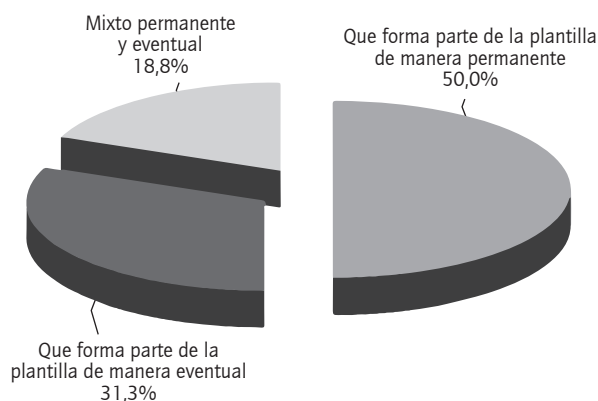
Para conocer la estrategia en la implantación de cualquier política pública resulta esencial conocer el modelo de gestión de recursos humanos por el que se opta. En el caso del sector público español, existe una amplia y compleja variedad de modelos, desde los más garantistas y rígidos, hasta los más flexibles. En este estudio, y para facilitar el análisis comparado, se ha optado por centrarnos en conocer si los equipos que gestionan las redes sociales se componen de personal con una vinculación permanente y/o eventual a la administración.

Los datos muestran que los responsables de las redes sociales de los gobiernos autonómicos están apostando, en general, por personal que forma parte de la plantilla de manera permanente (ver Gráfico 3). En concreto, 8 casos (50%) gestionan sus redes sociales exclusivamente con personal con este tipo de vinculación con la administración. En 5 casos (31%) se está gestionando con personal eventual. Finalmente, solo en 3 casos (19%) los responsables están contando tanto con personal eventual como permanente.

A pesar de los datos mencionados, hay que destacar que el porcentaje de personal que forma parte de la plantilla de manera permanente es proporcionalmente muy bajo en relación a la media del resto de servicios prestados por los gobiernos regionales. Esta circunstancia se podría deber a varias razones: (1) la dificultad de contar con profesionales cualificados dentro de la propia administración en un ámbito de tan reciente aparición como el de las redes sociales;

(2) el hecho de que la gestión de las redes sociales se está desarrollando por personal cercano a la presidencia de los gobiernos, por tanto, más politizado y menos estable contractualmente; (3) la propia novedad de este nuevo ámbito de actividad, que lleva a los responsables de su gestión a evitar contrataciones más permanentes hasta garantizar una consolidación más definitiva dentro de la organización.

GRÁFICO 3. Distribución del personal permanente y eventual



Pregunta 6: La gestión de las redes sociales la realiza personal... (N=17).
Fuente: Elaboración propia.

¿Qué se hace para reducir los riesgos ligados a la implantación?

La implantación de las redes sociales puede ofrecer aspectos positivos en el sector público. Al mismo tiempo, también hay que tener en cuenta los retos derivados de unas herramientas tecnológicas sobre las que no existe evidencia concluyente acerca de sus resultados en las administraciones públicas. Por ello, se pretenden conocer las

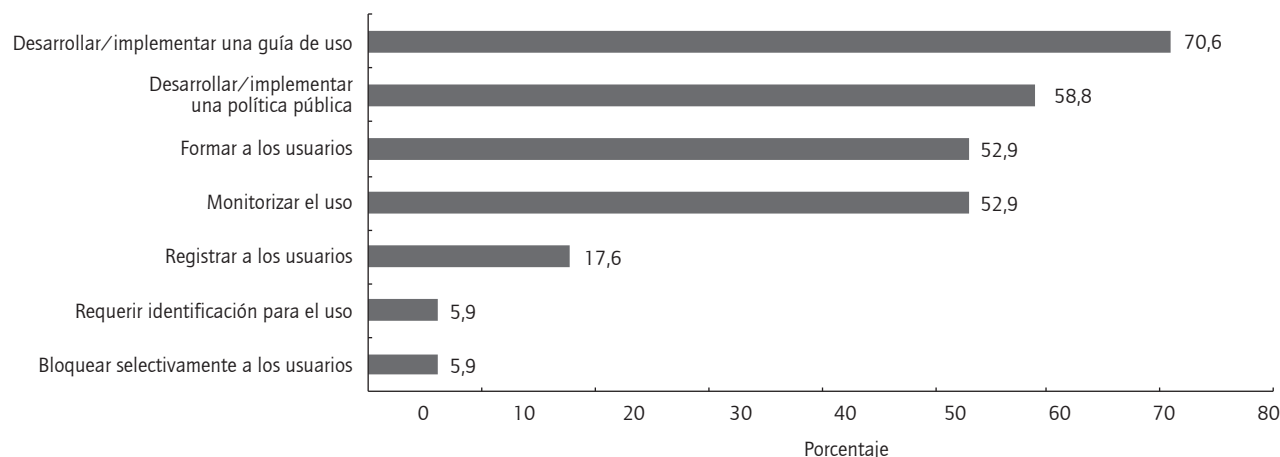
estrategias de las administraciones analizadas para tratar de evitar/reducir los potenciales riesgos en la implantación de las redes sociales.

Los responsables de las redes sociales de los gobiernos autonómicos están haciendo frente a los riesgos que implican la puesta en marcha de estas herramientas a través de varias vías (ver Gráfico 4). Principalmente, lo están llevando a cabo *elaborando* "guías de uso" (70,6%), mediante el desarrollo de políticas públicas (58,8%), la monitorización de su uso (52,9%) y la formación de los usuarios (52,9%). Cabe destacar que las principales medidas que se han puesto en marcha tienen un carácter proactivo. Lo anterior se sitúa por delante de otras cuestiones que gozan de un carácter reactivo, tales como bloquear selectivamente a los usuarios, requerir su identidad o su registro previos. Así, los responsables de las redes sociales han optado por acciones destinadas a establecer y dar a conocer las reglas para el buen funcionamiento de estas herramientas digitales. Por su interés especial, el caso concreto de las guías de uso será analizado en la siguiente sección dedicada a conocer el nivel de desarrollo de las redes sociales en los gobiernos autonómicos.

¿Cómo se promueve el uso de las redes sociales?

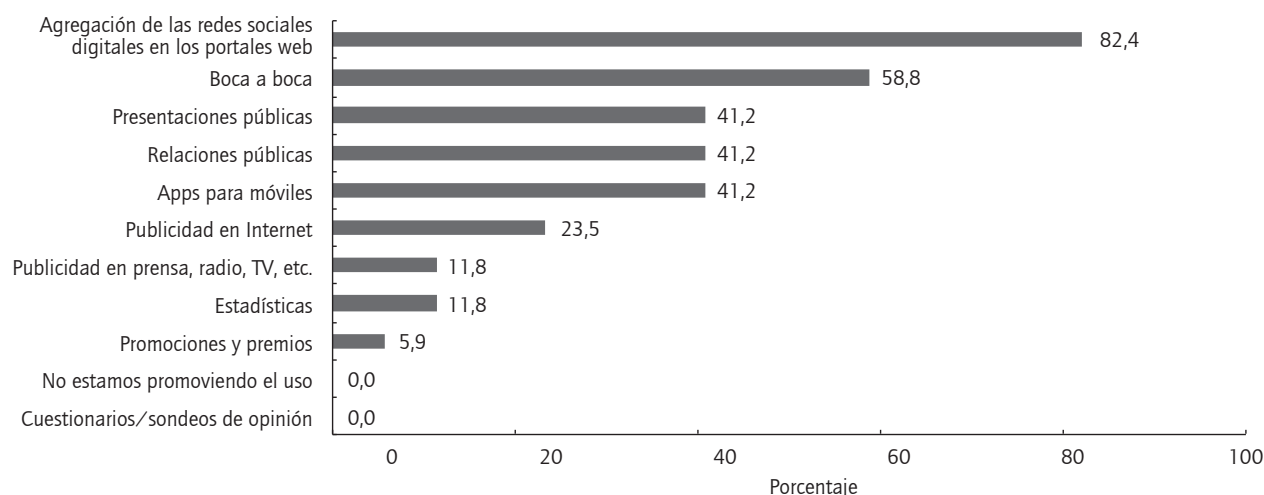
Un factor clave para el éxito o fracaso de la implantación de las redes sociales es contar con una estrategia para darlas a conocer socialmente. Por ello, en este estudio se ha querido conocer cuáles son las principales medidas que los responsables de las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas están planificando para que se esté llevando a cabo su difusión como un nuevo servicio orientado a los ciudadanos.

GRÁFICO 4. Estrategias para evitar/reducir riesgos



Pregunta 10. ¿Qué está haciendo su administración autonómica para reducir las preocupaciones y riesgos ligados al uso de las redes sociales? (Multi-respuesta) (N=17).
Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 5. Estrategias para promover el uso de las redes sociales



Pregunta 13. ¿Qué medidas ha adoptado su administración autonómica para promover el uso de las redes sociales? Señale todas las que estime necesarias (Multi-respuesta) (N=17).
Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la promoción social del uso de las redes sociales, los responsables han optado mayoritariamente por acciones de comunicación de "bajo coste" (ver Gráfico 5). Principalmente, la mayoría de los casos analizados han planteado la agregación de las redes sociales a la página web (82,35%), que hasta el momento sigue siendo la principal vía de acceso *online* a las administraciones públicas. En segundo lugar, se está optando por dar a conocer las redes sociales mediante el "boca a boca" (58,82%), lo que es algo generalizado en las campañas de marketing *online*, dado que la conversación directa entre usuarios se convierte en una de las principales virtudes de este tipo de herramientas sociales.

Otro dato a tener en cuenta es que todos los gobiernos autonómicos han puesto en marcha alguna estrategia para promover el uso de las redes sociales. Lo anterior no solo implica el alto nivel de importancia que los responsables otorgan a este aspecto en su estrategia de difusión, sino también que la mera presencia en las redes sociales no es suficiente para profundizar en su apropiación social.

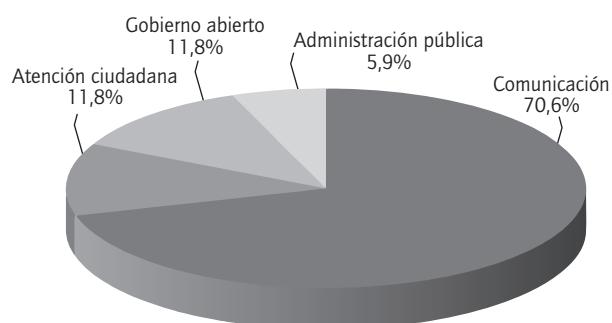
¿Qué departamento/unidad gestiona las redes sociales?

Para alcanzar los objetivos que plantean los responsables de los gobiernos autonómicos a través de la implantación de las redes sociales, se hace necesario elegir correctamente el área funcional de la organización que va a gestionar su desarrollo. Por ello, es importante conocer a qué departamento/unidad se ha asignado la gestión de las redes sociales dentro de las administraciones autonómicas españolas. Los resultados obtenidos nos ayudarán

a reflexionar sobre las estrategias planteadas por las administraciones analizadas para el fomento de las redes sociales.

Resulta revelador que en el 70% de los casos la gestión de las redes sociales se sitúa dentro de los departamentos/unidades de comunicación de las administraciones autonómicas, generalmente, integrados dentro de las consejerías de presidencia (ver Gráfico 6). En concreto, esto sucede dentro de 12 de las 17 administraciones. El resto ha optado por ubicar la gestión de las redes sociales en unidades más especializadas, como es el caso de País Vasco y Navarra. Estas dos administraciones autonómicas han creado departamentos/unidades de gobierno abierto. En el caso de Cataluña y Cantabria se ha optado por gestionarlas dentro de departamentos/unidades de atención

GRÁFICO 6. Departamentos/unidades que gestionan las redes sociales



Pregunta 15. Por favor, indique a la administración autonómica a la que pertenece, la persona que rellena el cuestionario, unidad organizativa de la que forma parte y denominación de su puesto (N=17).
Fuente: Elaboración propia.

ciudadana (12%). Finalmente, encontramos el caso de La Rioja, que gestiona sus redes sociales dentro del área de administración pública (6%).

Los resultados obtenidos muestran que los gobiernos autonómicos han interpretado que las redes sociales pueden ser herramientas útiles en su estrategia de mejorar la información hacia la ciudadanía. Por ello, de forma mayoritaria han optado por gestionarlas a través de sus departamentos de comunicación. Este enfoque no estaría alineado exactamente con las motivaciones señaladas por los responsables que pretenden alcanzar mediante la implantación de las redes sociales, puesto que dejarían en un segundo plano las dimensiones de participación y colaboración con la ciudadanía, salvo en los casos de País Vasco, Navarra, Cataluña y Cantabria.

Por tanto, desde el punto de vista de la estrategia para el impulso de las redes sociales, se puede observar una desviación entre los objetivos que se planteaban inicialmente las regiones y la realidad que encontramos tras el análisis de los datos. Esta incoherencia, una vez más, puede deberse en parte al escaso periodo de tiempo transcurrido desde su puesta en marcha. Quizá también pueda ser resultado del limitado alcance que las redes sociales todavía tienen en las administraciones públicas analizadas.

Realidades del uso de las redes sociales

El uso de las redes sociales comienza a ser una realidad cotidiana en el funcionamiento de las administraciones públicas españolas. En esta sección se realiza una aproximación a esta realidad aportando datos sobre el grado de experiencia de las administraciones analizadas trabajando con redes sociales, la dimensión cuantitativa de los equipos que las gestionan, así como la existencia o no de guías de uso que normalicen los criterios para su correcta utilización. Además, se identifican las principales redes sociales por las que estas organizaciones han apostado que, como hemos visto en la sección previa, están proporcionadas por empresas tecnológicas externas a los gobiernos autonómicos. Finalmente, se analizan las dos únicas herramientas implantadas en todas las administraciones autonómicas (*Facebook* y *Twitter*), de cara a conocer algunos datos sobre su nivel de difusión.

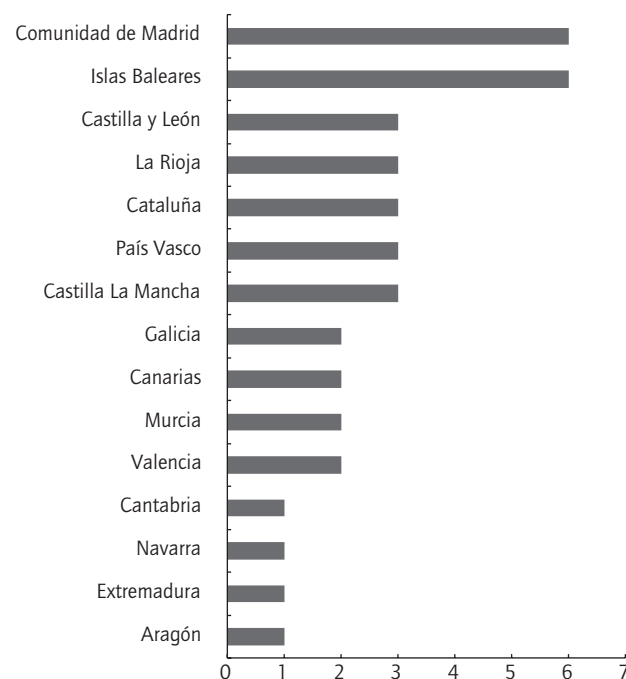
¿Cuál es la experiencia de uso de las redes sociales?

Desde el comienzo de este estudio se ha señalado que la implantación de las redes sociales es un fenómeno muy reciente. Para hacernos una idea de ello, basta con constatar que la herramienta digital social más extendida en el

mundo, *Facebook*, fue creada apenas en febrero de 2004. Por ello, puede resultar de gran interés conocer la experiencia de uso de las administraciones analizadas, de cara a identificar una primera realidad sobre la difusión de este tipo de herramientas dentro del sector público español.

La experiencia media trabajando con las redes sociales de las administraciones autonómicas españolas es de 2,78 años, lo que corrobora nuestra premisa inicial de que se trata de un fenómeno que aún se encuentra en un estadio de incipiente desarrollo (ver Gráfico 7). A pesar de lo anterior, existe una cierta heterogeneidad entre las diferentes administraciones analizadas. Únicamente 2 administraciones autonómicas afirman contar con una experiencia de más de 4 años (Comunidad de Madrid e Islas Baleares). Por su parte, existen 2 casos en los que se manifiesta que la experiencia no llega a 1 año (Extremadura y Aragón).

GRÁFICO 7. Experiencia en años gestionando redes sociales



No aparecen los datos de Andalucía, Navarra y Asturias al no haber sido asignados correctamente en el cuestionario.

Pregunta 17. ¿Desde cuándo lleva su Administración trabajando en/con las redes sociales en Internet?

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos nos deben ayudar a comprender mejor el desarrollo de las redes sociales en las administraciones autonómicas. De manera descriptiva, se debe señalar que no necesariamente existe una relación directa entre el número de años de experiencia y el nivel de desarrollo de las redes sociales en los casos analizados. En este sentido, cabe destacar el caso de la mencionada administración vasca, ya

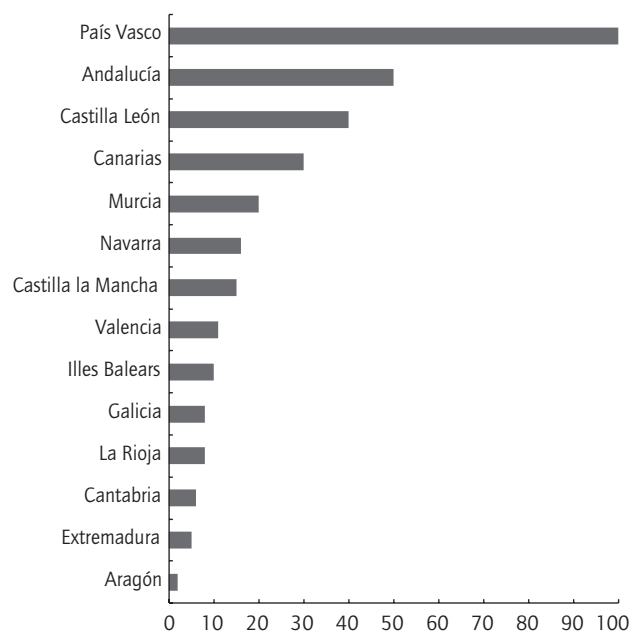
que con tan solo 3 años de experiencia cuenta con uno de los modelos de gestión de redes sociales más evolucionado.

Por otro lado, el proceso de difusión de las redes sociales dentro de este grupo de administraciones públicas parece corresponder con el esquema clásico en forma de S. Lo realmente llamativo de la difusión de las redes sociales dentro de las administraciones públicas es que la velocidad del proceso de difusión es todavía más acelerada que el de otras tecnologías previas. El proceso de penetración de las páginas web dentro del sector público fue especialmente rápido, dado que en menos de una década una porción muy notable de administraciones públicas llevó a cabo su incorporación. Sin embargo, la celeridad de ese proceso de difusión tecnológica parece todavía mayor en el caso de las redes sociales.

¿Cuántas personas se dedican a la gestión de las redes sociales?

Conocer el tamaño de los departamentos/unidades dedicados a la gestión de las redes sociales puede constituir un indicador para dimensionar la situación real de estos nuevos servicios dentro del sector público autonómico español. Una de las preguntas del cuestionario que sirve de base a este estudio se refiere al volumen de personal que se dedica a tareas relacionadas con la gestión de las redes sociales dentro de las administraciones objeto de estudio.

GRÁFICO 8. Personal dedicado a la gestión de las redes sociales



No aparecen los datos de Cataluña y de la Comunidad de Madrid al no haber sido asignados correctamente en el cuestionario.

Pregunta 7. ¿Podría indicarnos cuántas personas se dedican a labores relacionadas con la gestión de las redes sociales de su administración?

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el Gráfico 8, los equipos relacionados con la gestión de las redes sociales son todavía relativamente reducidos. La mayor parte (65%) dedica menos de 25 personas a la gestión de las redes sociales. Estos datos nos revelan una vez más que nos encontramos en una fase inicial en la implantación de este tipo de tecnologías dentro de las administraciones públicas. Lo anterior debe situarse en línea con el hecho de que algunas de estas administraciones autonómicas cuentan en total con varios miles de empleados públicos.

Por otra parte, los casos con más volumen de personal no coinciden con las administraciones públicas con un mayor volumen de personal total. Por número total de empleados asignados a estas actividades destacan las administraciones del País Vasco (100 empleados), Andalucía (50 empleados), Castilla y León (40 empleados) y Canarias (30 empleados). De ellas solo el caso de Andalucía se encuentra entre las tres administraciones públicas con un mayor número de empleados públicos dentro de este nivel de gobierno. En concreto, hay que poner de relieve el caso de la administración vasca, cuyo proyecto *Irekia* constituye la experiencia más avanzada de *open government* en España, y que apuesta de una manera importante en su estrategia de implantación por el uso de las redes sociales.

¿Existen criterios normalizados para el uso de las redes sociales?

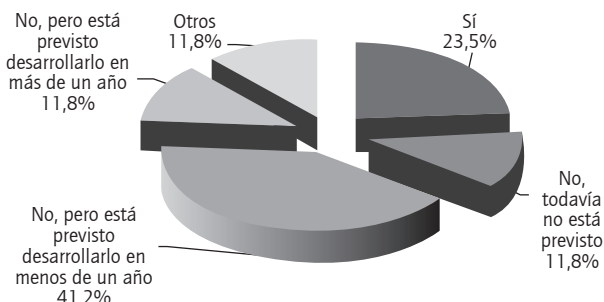
Un elemento que puede ayudar a mostrar el grado de desarrollo de las redes sociales es la existencia de documentos formales y normalizados en los que se defina y regule su uso. En el caso de las redes sociales el documento que se está generalizando se denomina "guía de uso", y recoge las principales cuestiones que afectan a su gestión. En el ámbito de las regiones españolas, y para entender en qué consiste este tipo de documento, hemos elegido la definición contenida en la *Guía de uso de la Generalitat de Cataluña*, que trata de describir el objeto del propio documento:

La Guía contiene el procedimiento recomendado para abrir cuentas de correo o crear cuentas y perfiles de cualquier departamento, servicio o marca en estos espacios de relación y participación. Asimismo, enumera las diferentes herramientas de redes sociales, los diversos usos y los objetivos de la presencia en cada una, las recomendaciones para una presencia adecuada y fructífera, así como los criterios de estilo comunicativo más adecuados para cada herramienta (Generalitat de Cataluña, 2012).

La existencia de este tipo de documentos denota que se ha producido un trabajo y una reflexión previos, por parte de la organización, en torno al objeto y orientación en el uso

de las redes sociales. Además no olvidemos, que los responsables consideran que la implantación de las "Guías de uso" forma parte de su estrategia para reducir los riesgos en la implantación, como hemos podido comprobar en la sección anterior.

GRÁFICO 9. Regiones que cuentan con guías de uso de las redes sociales



Pregunta 3. Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales en su administración (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

Tan solo cuatro (23%) gobiernos autonómicos (Cataluña, Valencia, Castilla y León y País Vasco) afirman contar con una guía de uso. En siete casos (41%) los responsables afirman que, pese a que no cuentan con guía de uso, se van a desarrollar en un corto periodo de tiempo, en menos de un año. En dos casos más (12%) se tiene previsto desarrollarlas en más un año (Gráfico 9).

Por tanto, aunque sea mayoritario el número de regiones que no han aprobado una guía de uso, los datos muestran un compromiso a corto y mediano plazo por la normalización y desarrollo de las redes sociales por parte de estas instituciones. Nuevamente comprobamos que, pese a que nos encontramos en una fase inicial de desarrollo, es significativo comprobar que prácticamente la totalidad de los gobiernos autonómicos están en pleno proceso de implantación de las redes sociales.

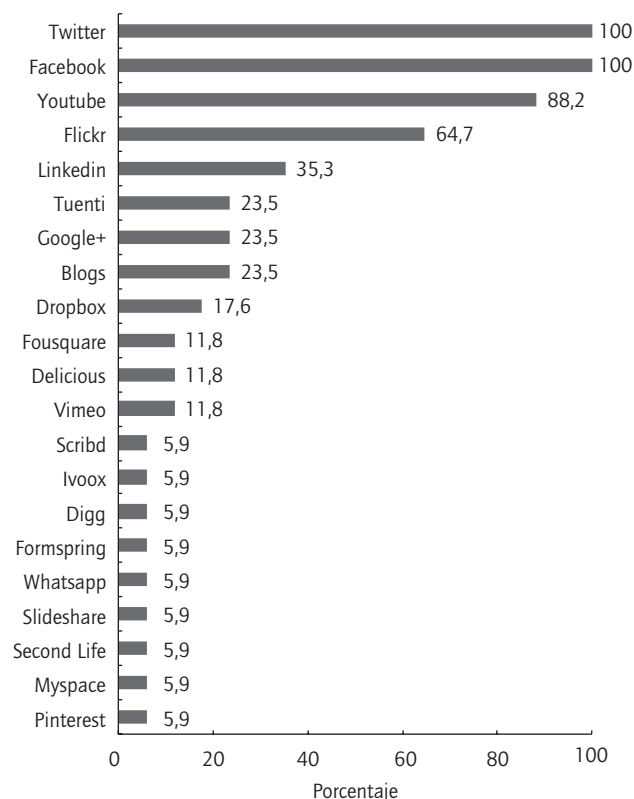
¿Cuáles son las redes sociales más utilizadas?

Hemos podido comprobar en la sección anterior cómo los gobiernos autonómicos han optado por emplear herramientas de redes sociales proporcionadas externamente por empresas tecnológicas transnacionales. No existen estudios sistemáticos sobre las razones y los resultados de esta estrategia, de ahí el interés que plantean los datos que se presentan en este apartado, que muestran las herramientas sociales que se están utilizando por los gobiernos autonómicos en su relación con la ciudadanía (Gráfico 10).

¿Cuál es la presencia de las administraciones autonómicas en *Twitter*?

Como acabamos de plantear, *Twitter* se ha convertido en una de las herramientas digitales de carácter social más utilizadas por las administraciones autonómicas españolas. Una de las principales razones puede ser el rápido dinamismo en el crecimiento de esta red social digital, que cuenta en España con unos 5,3 millones de usuarios. La relevancia creciente que está adquiriendo supone un incentivo para realizar una aproximación a la presencia de las administraciones analizadas en *Twitter*. Para ello, se ha optado, para llevar a cabo el análisis, un único perfil de cada una de las administraciones autonómicas. Concretamente, se presentan algunos datos sobre los perfiles institucionales de carácter genérico y transversal. No se analizan aquí los numerosos perfiles desarrollados por las áreas funcionales de la administración, empresas públicas o agencias de carácter sectorial.

GRÁFICO 10. Principales redes sociales utilizadas



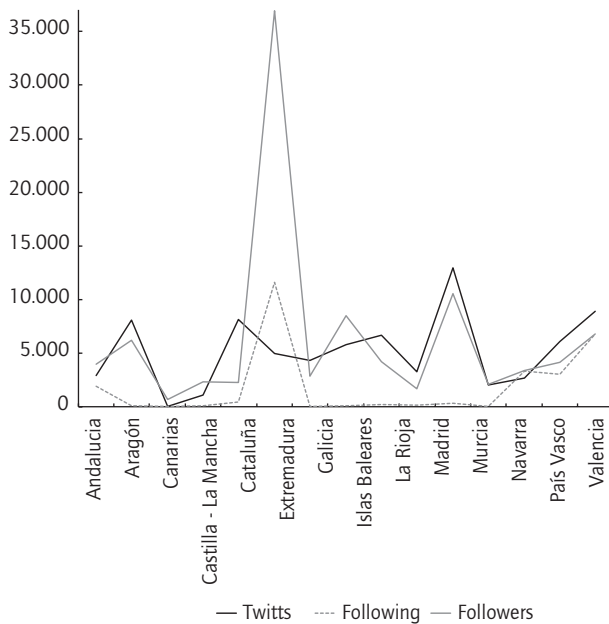
Pregunta 5. Si usan soluciones alojadas externamente, por favor indique la(s) herramienta(s) que su administración usa, en general, así como para involucrar a la ciudadanía, los empleados públicos y/o las comunidades de práctica internas (Multi-respuesta) (N=17).

Fuente: Elaboración propia.

Las administraciones autonómicas españolas cuentan con una media de 6.437 seguidores en sus perfiles oficiales en *Twitter* (ver Gráfico 11). La distribución de seguidores

muestra una importante varianza, que se extiende desde los más de 35.000 seguidores de la Generalitat de Cataluña, hasta los 684 del caso de las Islas Canarias. Tan solo dos regiones, Asturias y Castilla y León, no cuentan con administraciones con un perfil oficial de carácter general, aunque están presentes en ámbitos sectoriales como el turismo o las emergencias.

GRÁFICO 11. Presencia de las administraciones autonómicas españolas en Twitter



Fuente: Elaboración propia.

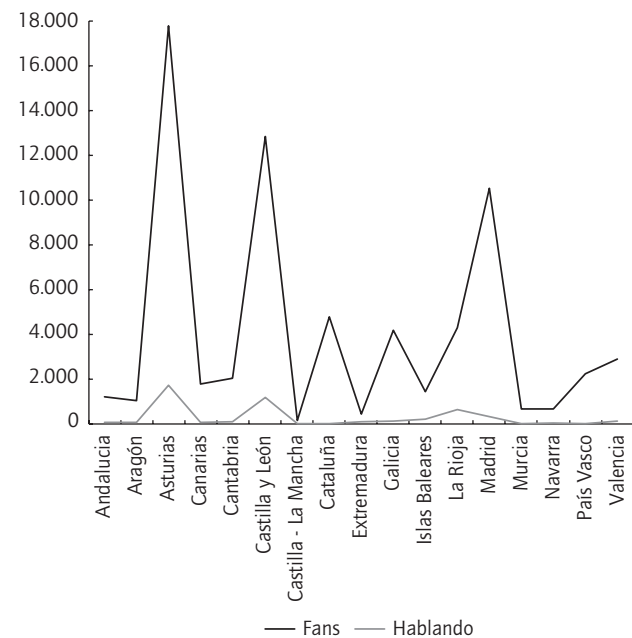
Los datos muestran un evidente déficit en la labor de "escucha activa" que se está realizando por parte de las regiones españolas en las redes sociales. Únicamente las administraciones de Cataluña, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana realizan un seguimiento de varios miles de ciudadanos. El resto de regiones apenas hacen seguimiento de sus propios seguidores en *Twitter*. A falta de un análisis más exhaustivo de las redes de seguidores, lo anterior podría significar que las administraciones analizadas no están aprovechando la principal fortaleza de esta red social, esto es, la posibilidad de escuchar a la ciudadanía y analizar los datos derivados de esa escucha. Al contrario, las administraciones públicas parece que no abandonan el modelo unidireccional de información de arriba a abajo, que estaría caracterizado por el poco interés por recibir insumos del entorno.

¿Cuál es la presencia de las administraciones autonómicas en Facebook?

Todas las administraciones que forman parte del universo de este trabajo están presentes en *Facebook*, que

es la herramienta de este tipo más utilizada en España, ya que cuenta con unos 16 millones de usuarios activos. Esta importante difusión la sitúa en una posición privilegiada respecto de otras herramientas, en cuanto a las potencialidades que ofrece a las organizaciones públicas para poner en marcha sus proyectos en redes sociales. Para llevar a cabo su análisis se ha elegido, como en el caso de *Twitter*, el perfil oficial de carácter general de cada administración autonómica, con el objetivo de caracterizar cómo es su presencia en *Facebook*.

GRÁFICO 12. Presencia de las administraciones autonómicas españolas en Facebook



Fuente: Elaboración propia.

Los perfiles oficiales de las administraciones autonómicas en *Facebook* cuentan con una media de 2.514 seguidores, número sensiblemente inferior que en *Twitter*. De manera complementaria, hay que subrayar que las administraciones de las Islas Baleares, La Rioja, Asturias y Castilla y León no tienen un perfil oficial de carácter general dentro de esta red social digital. Únicamente una administración (Comunidad de Madrid) supera los 10.000 seguidores. De la misma manera que en el caso de *Twitter*, la varianza todavía es muy notable entre los diferentes casos objeto de análisis.

Junto a la vertiente cuantitativa general, lo realmente significativo es comprobar que los perfiles apenas cuentan con usuarios que hablen de los temas que les proponen los gobiernos autonómicos. *Facebook* ofrece una métrica denominada "personas que están hablando de esto", que mide las interacciones de los usuarios durante los últimos 7 días. En el momento de realizar la recogida de datos, había como

promedio 81 personas hablando de temas en cada uno de los perfiles analizados, lo que sitúa el nivel de *input* procedente de los ciudadanos en un nivel aún muy modesto.

Además, los datos muestran que no es suficiente con crear un perfil en *Facebook* para lograr un éxito de seguidores. Pese a que *Facebook* es la herramienta líder en España, las administraciones autonómicas no están logrando un elevado número de seguidores, y menos todavía conseguir un alto nivel de interacción con estos. De hecho, en el caso de *Facebook* parece suceder lo mismo que veíamos antes con *Twitter*: apenas funciona el diálogo entre las instituciones y los ciudadanos. No se están enfocando como herramientas abiertas a las propuestas ciudadanas, ni como mecanismos para promover un modelo distinto de gobernanza, menos aún para transformar los procesos de adopción de decisiones públicas. De hecho, solo el País Vasco y Navarra permiten que los usuarios puedan abrir un diálogo libre con la administración a través de las redes sociales.

Discusión, conclusiones y perspectivas de futuro

En esta sección se ofrecen las principales aportaciones de este artículo, teniendo en cuenta el marco teórico institucionalista y la propuesta analítica desarrollados en las primeras páginas, al mismo tiempo que se discuten algunas de las cuestiones planteadas. Las dimensiones de investigación que se han analizado han ido dirigidas a mostrar una doble perspectiva de las redes sociales dentro de las administraciones estudiadas. Una de ellas tiene un carácter estratégico. La segunda se refiere a las realidades derivadas de la implementación. Concretamente, se ha tratado de responder a tres preguntas relacionadas con las administraciones autonómicas españolas: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? En este último caso, se ha tratado de poner de relieve el papel del nuevo institucionalismo como marco teórico en la investigación sobre uso de las redes sociales dentro de las administraciones públicas.

El artículo ha explorado la paradoja según la cual, pese a que el tipo de tecnología utilizada (redes sociales) por las administraciones objeto de estudio es básicamente semejante, a día de hoy se puede plantear que el resultado de su implementación ha sido heterogéneo. Este artículo ha proporcionado evidencia empírica sobre estas cuestiones de cara a ofrecer conclusiones de carácter exploratorio sobre un fenómeno en fase de construcción. De hecho, se han

apuntado varios factores institucionales como potenciales variables explicativas de las diferencias en la implantación de las redes sociales en las administraciones analizadas.

Dentro de la primera sección de análisis se ha observado que el grupo de administraciones públicas analizadas se halla aún en una fase inicial en lo que se refiere al desarrollo de estrategias orientadas a implantar redes sociales. Al mismo tiempo, el hecho de que no exista una visión estratégica a la hora de promover las redes sociales dentro de las organizaciones se puede considerar como uno de los factores clave para entender las diferencias en el nivel de institucionalización de este tipo de tecnologías sociales. De hecho, no es de extrañar que aquellas administraciones públicas que sí han desarrollado una estrategia de este tipo son las que han alcanzado un nivel más alto de sofisticación en el uso, tal y como se plantea a continuación.

También se han considerado en esta primera sección otras dimensiones estratégicas ligadas al compromiso con el impulso de las redes sociales. Por un lado, se ha evidenciado que la totalidad de los gobiernos autonómicos apuestan por el uso de herramientas sociales digitales externas a la propia administración. Las razones de lo anterior podrían ser su alto nivel de difusión social y gratuidad. Ello es congruente con un contexto de contención del gasto público en el que se priorizan innovaciones tecnológicas con costes económicos reducidos y desarrollos temporales cortos. Además, lo anterior ha facilitado la inmediatez a la hora de incorporar este tipo de tecnologías, cuya simple adopción se ha guiado por parámetros muy similares en el conjunto de las organizaciones objeto de estudio.

Adicionalmente, se ha comprobado que el porcentaje de personal eventual dedicado a tareas relacionadas con la gestión de las redes sociales es proporcionalmente mayor a la media de otras áreas de actividad del sector público. Esto parece coherente con una consideración todavía no estratégica de las redes sociales dentro de las administraciones públicas. Probablemente, el cambio en esta dimensión irá de la mano de la percepción de aquellas como una nueva dimensión de actividad que requiere personal permanente para su consolidación dentro del sector público.

También se ha descubierto que la mayoría de los gobiernos autonómicos han situado la gestión de las redes sociales dentro de sus departamentos/unidades de comunicación, salvo en casos concretos en que se han creado unidades directivas más específicas de gobierno abierto. Este punto permite inferir una doble visión en torno a la gestión de las redes sociales en las administraciones públicas: por un lado, una todavía inmadura y orientada a potenciar la dimensión informativa de las administraciones públicas; por

otro, una perspectiva centrada en facilitar procesos de participación ciudadana o de colaboración con la sociedad. No hay que olvidar que el impulso de estos últimos aspectos es lo que permite afirmar que las redes sociales generan administraciones 2.0 y no solo un modelo informativo de administración digital (Chun *et al.*, 2010). Desde la perspectiva institucional, de mantenerse esta distribución de la gestión de las redes sociales, es previsible que se generen diferentes tipos de senderos de dependencia (Pierson, 2004) y, por tanto, distintas dinámicas de evolución en el uso de las redes sociales dentro de las administraciones públicas analizadas. No obstante, será necesario realizar futuras aproximaciones a este objeto de estudio para comprobarlo.

La segunda sección de análisis se ha centrado en algunas realidades del desarrollo de las redes sociales. De la misma manera que la vertiente estratégica, la dimensión de implementación también se encuentra en una fase inicial. De entrada, la experiencia media de los gobiernos autonómicos españoles con la gestión de las redes sociales es de 2,65 años. La presencia de estas tecnologías sociales en las administraciones públicas es todavía reciente, de manera que es previsible pensar que en esta fase inicial se produzca una gestión caracterizada, en gran medida, por los legados tecnológicos existentes en cada organización (Criado, 2009a; Fountain, 2001). En cualquier caso, será necesario profundizar en este aspecto en futuras investigaciones.

Por otro lado, los datos mostrados anteriormente reflejan que el número de años de experiencia parece no ser el único factor relevante a la hora de conocer el nivel de evolución de las redes sociales dentro de una administración pública. Sin embargo, la evidencia anterior sugiere que la experiencia tecnológica suele ser uno de los factores clave a la hora de entender el nivel de difusión de las innovaciones tecnológicas (Gil-García, 2012). Así las cosas, la comprensión de esta primera etapa de difusión de las redes sociales en las administraciones públicas resulta esencial para comprender las pautas de su gestión futura dentro de este tipo de organizaciones.

Todo lo anterior se refuerza con la presencia todavía limitada de guías de uso de las redes sociales en las administraciones públicas objeto de estudio. Las guías de uso son otro indicador del grado de institucionalización de las redes sociales, en la medida que implican una cierta regulación y normalización de este tipo de actividad. Sin embargo, solo un número limitado de administraciones autonómicas cuenta con documentos de este tipo (la mayoría de las demás tienen previsto aprobarlo en un tiempo inferior a uno o dos años).

Para completar la segunda parte del análisis se han analizado algunos datos primarios de la presencia de las administraciones autonómicas en *Facebook* y *Twitter*. Pese a la utilización de unas mismas herramientas de las TIC, *Facebook* y *Twitter*, los datos muestran una adopción asimétrica y heterogénea de estas herramientas por parte de este grupo de organizaciones. Desde una perspectiva institucionalista, este desigual desarrollo de las redes sociales podría explicarse a través de algunas de las dimensiones analizadas en este artículo (Fountain, 2001). De una parte, las administraciones regionales parten desde un punto partida similar entre ellas. Los datos muestran que cuentan con escasa experiencia en la gestión de las redes sociales y que han optado por herramientas similares de carácter externo a la organización.

Al mismo tiempo, las administraciones analizadas han elegido gestionar las redes sociales de manera diferenciada. Lo anterior se observa en la opción por departamentos de comunicación o departamentos especializados enfocados en dar respuesta a las demandas ciudadanas de participación y apertura. En este segundo caso, se entiende que la organización estaría orientada a alcanzar a través de las redes sociales objetivos de carácter más estratégico. Además, la existencia de documentos formales para el desarrollo de las redes sociales, como los planes estratégicos y las guías de uso, podría denotar un mayor grado de institucionalización al clarificarse el rumbo y las pautas para la utilización de las mismas en el futuro. Finalmente, la dimensión de los equipos humanos disponibles se puede considerar determinante en las diferencias de desarrollo de las redes sociales entre unas organizaciones y otras.

Por consiguiente, este trabajo ha permitido un diálogo fructífero con la literatura sobre la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas, así como las propuestas del nuevo institucionalismo para estudiar las tecnologías en las organizaciones. En particular, se ha puesto de manifiesto que las instituciones son importantes para explicar los procesos de adopción, uso y difusión tecnológica dentro de las administraciones públicas (Gil-García, 2012). De hecho, determinados factores institucionales ligados a las organizaciones objeto de estudio son los que llevan a explicar algunas de las variaciones en las estrategias de fomento y realidades de implantación de las redes sociales en las administraciones públicas analizadas. Al mismo tiempo, la naturaleza emergente de este tipo de dinámicas requerirá de futuras investigaciones que permitan verificar las conclusiones planteadas en el presente estudio.

De cara al futuro, no cabe duda de que el estudio del uso de las redes sociales por parte del sector público es un objeto de investigación de creciente interés. Presenta algunas similitudes con otros procesos previos de difusión

tecnológica en el sector público (Gil-García, 2012; Heeks y Bailur, 2006; Yildiz, 2007). Sin embargo, en el caso de las redes sociales todavía es pronto para establecer conclusiones definitivas y generalizables debido a la falta de estudios empíricos comparados. Así, hay que señalar que las conclusiones derivadas del presente estudio se localizan en el ámbito regional de gobierno en España y, en ningún caso, pretenden ser aplicables al conjunto del sector público. Para profundizar en los resultados de esta investigación resultaría de interés desarrollar estudios comparados con, por un lado, otros niveles de gobierno en España, así como otras administraciones públicas en el ámbito internacional.

Referencias bibliográficas

- Bailey, C., & Singleton, R. (2010). *National Survey of Social Media Use in State Government*. Lexington: NASCIO.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T., & Hansen, D. (2012). The impact of polices on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30-40.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012) Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29, 123-132.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11.
- Cerrillo i Martínez, A. (2010). Web 2.0 y la participación ciudadana en la transparencia administrativa en la sociedad de la información. En L. Cotino (Ed.). *Libertades de expresión e información en Internet y las redes sociales: ejercicio, amenazas y garantías*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Calista, D. J., & Melitski, J. (2007). e-Government and e-Governance: Converging Constructs of Public Sector Information and Communications Technologies. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 87-120.
- Chun, S. A., & Warner, J. (2010). Finding Information in an Era of Abundance: Towards a Collaborative Tagging Environment in Government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 89-103.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15, 1-9.
- Criado, J. I. (2009a). *Entre Sueños Utópicos y Visiones Pesimistas. Internet y las TIC en la Modernización de las Administraciones Públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J. I. (2009b). Building the Digital Government in Regions: Success Factors and Institutional Barriers in Spanish Comunidades Autónomas. En J. R. Cordoba-Pachón (Ed.). *Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society*. New York: IGI Global, 212-232.
- Criado, J. I. (2013). "Open Government, Social Media y Sector Público". En R. Cotarelo (Ed.). *Ciberpolítica. Las Nuevas Formas de Acción Política*. Valencia: Tirant lo Blanc, 57-78.
- Criado, J.I., Martín, Y., & Camacho, D. (2011). *Experiences Using Social Networks in Spanish Public Administration*. Artículo presentado en el 1st International Workshop on Social Data Mining for Human Behaviour Analysis. Songndal, Norway.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 320-328.
- Danziger, J. N., & Andersen, K.V. (2002). Impacts of Information Technology on Public Administration: an Analysis of Empirical Research from the "Golden Age" of Transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 591-627.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). 'Introduction'. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.
- Dixon, B.E. (2010). Towards e-Government 2.0: An Assessment of Where e-Government 2.0 Is and Where It Is Headed. *Public Administration & Management*, 15(2), 418-454.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Gascó, M. (2003). New technologies and institutional change in public administration. *Social Science Computer Review*, 21(1), 6-14.
- Generalitat de Catalunya (2012). *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Catalunya*. Recuperado el 13 de mayo de 2012, desde <http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents>.
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer.
- Gil-García, J.R., Sandoval-Almazán, R., Vivanco, L.F., Luna-Reyes, D., & Luna-Reyes, L.F. (2012). Inter-organizational collaboration and performance of state e-government portals in Mexico: a progress report. *Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research*, 287-288.
- Gobierno de España (2011). *El empleo público en España. El estado autonómico*. Recuperado en julio 20 de 2012, desde <http://www.mpt.gob.es/dms/es/publicaciones>.
- Heeks, R., & Bailur, S. (2006). Analyzing e-Government Research. Perspectives, Philosophies, Theories, Methods, and Practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243-265.
- Heidinger, C., Buchmann, E., & Böhn, K. (2010). Impact assessment in public policy: Towards a Web 2.0 application. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1-2), 33-50.
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The Tools of Government in the Digital Age*. London: Palgrave.
- Hrdinová, J., Helbig, N., & Peters, C. S. (2010). *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*. Albany: The Research foundation of State University of New York. Recuperado en febrero 20 de 2012, desde <http://www.ctg.albany.edu/publications>.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Luna-Reyes, L.F., & Gil-García, J.R. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. *Government Information Quarterly*, 28(3), 329-345.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

- Meijer, A., & M. Thaens. (2010). Alignment 2.0: Strategic Use of New Internet Technologies in Government. *Government Information Quarterly*, 27(2), 113-121.
- Meijer, A., Grimmelikhuisen, S., & Brandsma, G. J. (2012). Communities of Public Service Support. *Government Information Quarterly*, 29(1), 21-29. doi:10.1016/j.giq.2011.06.004.
- ONTSI (2011). *Informe Anual de la Sociedad de la Información en España. Industria y hábitos de consumo*. Recuperado en abril 20 de 2012, desde: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes>.
- Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. 3d ed. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis'. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, J.R. (2012). Government-Citizen Interactions Using Web 2.0 Tools: The Case of Twitter in Mexico. En Ch. Reddick & S. Aikins (Eds.). *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*. New York: Springer, 233-248.
- Sandoval-Almazán, R., Gil-García, J.R., & Luna-Reyes, L.F. (2010). Gobierno 2.0: nuevas tendencias en el uso de tecnologías de información y comunicación en el sector público. *Actas del 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration*, 265-266.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Yildiz, M. (2007). E-government Research. Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646-665.

4.3. El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español

Monográfico «El impacto de los *social media* en la política y las administraciones públicas»

ARTÍCULO

El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales

Mitos y realidades en el caso español*

J. Ignacio Criado

Profesor en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
 Universidad Autónoma de Madrid

Francisco Rojas Martín

Candidato a doctor por el Departamento de Ciencia Política
 y Relaciones Internacionales
 Universidad Autónoma de Madrid

Fecha de recepción: abril de 2015

Fecha de aceptación: mayo de 2015

Fecha de publicación: junio de 2015

* Esta investigación se ha financiado por el proyecto CSO2013-48641-C2-1-R: *Una nueva arquitectura local: eficiencia, dimensión y democracia*, Ministerio de Economía y Competitividad.

Resumen

Las redes sociales digitales han comenzado a ser herramientas de uso frecuente en las administraciones públicas españolas en los últimos años. Existen elevadas expectativas por parte de los ayuntamientos de que estas tecnologías sociales puedan ayudarlos a mejorar su relación con la ciudadanía. Sin embargo, apenas existen estudios en España que exploren el proceso de adopción de las redes sociales digitales y sus repercusiones. Este artículo proporciona datos empíricos sobre su uso en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Siguiendo un enfoque teórico basado en el neoinstitucionalismo en el sector público, este artículo aborda las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales dentro del sector público local? Metodológicamente, los datos para este artículo derivan de un cuestionario dirigido a los responsables de la gestión de las redes sociales en los municipios objeto del análisis. Los primeros resultados muestran una alta difusión de estas tecnologías, si bien existen carencias en las estrategias, mientras su desarrollo dentro de las organizaciones es aún incipiente y apenas ha logrado su institucionalización. Por tanto, este artículo contribuye al creciente campo de estudio de las redes sociales digitales en las administraciones públicas, así como a su consolidación en el ámbito de habla hispana.

Palabras clave

redes sociales digitales, ayuntamiento, difusión, innovación, gestión pública

Tema

ciencias sociales, ciencia política, administración pública, organización

The impact of social media in local government Myths and realities in the Spanish case

Abstract

Social media have begun to be frequently used by the Spanish government in recent years. Municipalities harbour high expectations that these social technologies can help them improve their relations with citizens. However, in Spain there are few studies that explore the process of adopting social media and their impact. This article provides empirical data on their use in Spanish municipalities of over 50 000 inhabitants. Following a theoretical approach based on neo-institutionalism in the public sector, this article addresses the following research questions: What are the main strategies laid out for promoting social media in local government? What is the level of development in the process of implementing social media within the local public sector? Methodologically, data for this article were drawn from a questionnaire sent to the heads of social media management in the municipalities under analysis. Early results show a high take-up of these technologies, although there are gaps in strategies, while their development within organisations is still in its infancy and their use has hardly been institutionalised. Therefore, this article contributes to the growing field of study of social media in public administration and their consolidation in the Spanish-speaking area.

Keywords

social media, municipality, take-up, innovation, governance

Topic

social science political science, public administration, organization

1. Introducción

Este artículo analiza el uso de las redes sociales digitales en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes, con la intención de conocer las principales estrategias desplegadas, así como los resultados del proceso de implementación. Siguiendo un enfoque teórico basado en el neoinstitucionalismo, este artículo se adentra en una realidad que ha sido analizada de una manera incipiente en el caso español, si bien resulta de creciente interés desde un punto de vista de la interacción entre las tecnologías sociales y el sector público. Desde su aparición a principios de la primera década de este siglo, existen elevadas expectativas acerca de las potencialidades de las redes sociales digitales (RSD) como herramientas facilitadoras para el cambio político y social. Ante esta perspectiva, las administraciones públicas no han querido quedarse atrás y desde hace algunos años están adoptando su uso de manera generalizada (Mickoleit, 2014). Aplicadas al sector público, se considera que estas tecnologías pueden ayudar a transformar las organizaciones públicas haciéndolas más abiertas, permeables y cercanas a los ciudadanos (Song y Lee, 2013; Bertot *et al.*, 2012b). No obstante, lo anterior requiere de una contrastación empírica todavía por completar.

La literatura más reciente observa la adopción de las RSD de una manera mayoritariamente positiva. Estas herramientas han sido identificadas como medios idóneos para la colaboración interna (Welch y Feeney, 2013), para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones (Palomar, 2014), para generar interrelaciones entre las instituciones públicas y la sociedad (Yi, Oh y Kim, 2013) y para la colaboración abierta (Mergel, 2014), entre otras funcionalidades. En suma, muchas son las promesas que se derivan de las potencialidades del uso de las RSD en la administración pública. Sin embargo, no está tan claro que las administraciones públicas estén logrando los objetivos deseados. De ahí la necesidad de explorar los procesos de adopción para conocer si se está tomando el rumbo adecuado.

Este artículo viene a cubrir un vacío en el estudio de la adopción de las redes sociales digitales en España. La revisión bibliográfica realizada muestra que no existen publicaciones descriptivas que vengán a presentar el estado de la cuestión en lo que concierne a ayuntamientos. Frente a esta realidad, ya existen numerosas publicaciones de ámbito internacional que nos muestran una panorámica de interés en el desarrollo de estas tecnologías sociales (Agostino, 2013; Bonson, Royo y Ratkai, 2013; De Saulles, 2011; Graham

y Avery, 2013; Mickoleit, 2014; Maultasch Oliveira y Welch, 2013; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Panagiotopoulos, 2012). Por tanto, este artículo no solo ofrecerá un análisis de interés en lo que España se refiere sino que además ofrecerá la oportunidad de desarrollar estudios comparativos en el ámbito internacional.

Todo ello pone el acento en la creciente necesidad de comprender cuáles son las dinámicas que se están llevando a cabo en el proceso de adopción, uso y difusión de esta nueva generación de tecnologías en España. Por ello, este estudio plantea las siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales dentro del sector público local? Con ello se pretende ofrecer información relevante sobre los mitos y realidades que rodean su uso, así como profundizar en unas dinámicas de difusión tecnológica que cuentan con patrones de funcionamiento que no han sido completamente descritos hasta el momento presente.

Metodológicamente, este estudio analiza los ayuntamientos de mayor tamaño en el caso español. En concreto, en España existen 146 ayuntamientos que cuentan con una población superior a 50.000 habitantes. La selección de este universo tiene como objeto lograr una mayor homogeneidad entre los casos seleccionados, especialmente teniendo en cuenta que el ámbito municipal español supera los 8.000 ayuntamientos, en su mayoría de escasa población, y con ausencia de una estructura organizativa mínima que permita desarrollar de manera autónoma proyectos de innovación tecnológica. El análisis estadístico de los datos del estudio presenta de forma descriptiva frecuencias simples de los resultados de un cuestionario enviado a los responsables de la gestión de las redes sociales en cada uno de los ayuntamientos objeto de estudio.

Las siguientes páginas de este artículo se dividen como se plantea a continuación. La sección segunda presenta la revisión bibliográfica y el marco teórico del estudio; la sección tercera se dedica a la selección de casos y la estrategia analítica; la sección cuarta presenta y analiza los datos empíricos recogidos en este estudio incluyendo las dimensiones de análisis: (a) la presencia de los ayuntamientos en las RSD, (b) la existencia de políticas y/o estrategias específicas para su implantación, (c) la disponibilidad de guías de uso, (d) la experiencia en la gestión y (e) las características de los equipos humanos dedicados a la gestión de las RSD en

el ayuntamiento. Finalmente, se dedica una sección a las conclusiones del estudio que no solo ofrecen un resumen de los hallazgos y resultados más significativos, sino las vías de trabajo futuras más relevantes.

2. Revisión bibliográfica y marco teórico: hacia la institucionalización de las redes sociales digitales en las administraciones públicas

Desde su aparición se han elaborado diversas definiciones del término *social media*, que puede traducirse como «medios sociales» o «redes sociales». Para no confundirlo con la tradicional teoría sobre redes sociales proveniente de la Sociología, hemos estimado conveniente incorporarle una cualidad diferenciadora, «digital», de ahí que optemos por denominarlas «redes sociales digitales». Las RSD son tecnologías sociales derivadas de la web 2.0 que permiten la generación de comunidades virtuales a partir de la conexión, generación, interacción e intercambio de información de un colectivo ilimitado de personas que comparten unos intereses comunes (Kaplan y Haenlein, 2010; Boyd y Ellison, 2007; Chun *et al.*, 2010). Se trata de una definición operativa que nos permite abordar el fenómeno de una manera más concreta y, al mismo tiempo, inclusiva con la diversidad de plataformas sociales existentes en la actualidad y, sobre todo, que seguirán desarrollándose en el futuro.

La literatura existente muestra una capacidad innovadora de las RSD en el ámbito público que podría significar un avance respecto de la administración digital. Entre las razones que justificarían este ciberoptimismo se encuentran las opiniones de aquellos que consideran que estas tecnologías transforman el proceso de mediación entre las instituciones públicas y la sociedad (Bailey y Singleton, 2010; Bertot *et al.*, 2012a; Bonsón *et al.*, 2012; Criado y Rojas-Martín, 2012; Dixon, 2010), contribuyen a conocer mejor los patrones sociales y las dinámicas ciudadanas (Schwartz, Naaman y Matni, 2013; Cranshaw *et al.*, 2012), a generar confianza en las instituciones públicas (Song y Lee, 2013; Hong, 2013), a crear información pública colectivamente (Graham y Avery, 2013; Nam, 2012; Bertot *et al.*, 2012), a aumentar la percepción de la transparencia por parte de la ciudadanía (Song y Lee, 2013; Meijer y Thaens, 2010; Bertot *et al.*, 2012a; Bonson, Royo y Ratkai, 2013), a incrementar la eficiencia

en términos de costes (Andersen *et al.*, 2012), a impulsar la participación (Mickoleit, 2014; Ellison y Hardey, 2014; Linders, 2012; Bertot *et al.*, 2012b) y a contribuir a la coproducción de materiales y servicios públicos (Mickoleit, 2014; Chun y Warner, 2010; Bertot *et al.*, 2012b). Algunos autores consideran que estas herramientas resultan esenciales para implementar el gobierno abierto (Bertot *et al.*, 2012a; Lee y Kwak, 2012). Parece que, entre los ciberoptimistas, existe un claro consenso sobre las potencialidades de esta tecnología para mejorar nuestros modelos democráticos, si bien faltan experiencias que confirmen esas promesas de cambio.

Al mismo tiempo, frente al ciberoptimismo de estos autores, se identifican notables ámbitos de mejora en el ámbito de las RSD en la administración pública. Las principales críticas apuntan a la falta de evidencias sobre que estas tecnologías estén logrando alcanzar sus objetivos (Criado y Rojas-Martín, 2013b; Graells y Ramilo, 2013; Mickoleit, 2014; Welch y Feeney, 2013; Bonsón *et al.*, 2012; Agostino, 2013; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Ellison y Hardey, 2014; Sharif, Troshani y Davidson, 2014; Mainka *et al.*, 2014), ni que estén ofreciendo mayores avances en cuanto gobierno abierto (Criado, 2013; Gascó, 2014) o que en su relación con las instituciones públicas aún son pocos quienes las utilizan (Song y Lee, 2013). En definitiva, se estima que los potenciales beneficios de estas tecnologías sociales están siendo infrautilizados (Graham y Avery, 2013). Complementariamente, se perciben riesgos crecientes relacionados con la falta de privacidad de la ciudadanía debido a las labores de monitorización por parte de las instituciones públicas (Bekkers *et al.*, 2013). Todo lo anterior, confirma la diversidad de aproximaciones al fenómeno, así como la necesidad de seguir avanzando en el conocimiento que existe al respecto.

Este estudio propone utilizar el prisma que ofrece la teoría neoinstitucionalista para tratar de comprender mejor el objeto de estudio. El análisis de las interacciones que se producen entre las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las administraciones públicas ha sido un objeto de estudio por parte de la corriente neoinstitucionalista desde hace largo tiempo. Esta línea de pensamiento permite comprender mejor la influencia de los factores que rodean a la tecnología en los procesos de adopción, uso y difusión dentro de las organizaciones, en general, y en las administraciones públicas, en particular (Fountain, 2001; Gil-García, 2012; Luna-Reyes y Gil-García, 2011; Orlikowski y Iacono, 2001; Schellong, 2007). Esta corriente de pensamiento sobre la interacción entre las TIC y las

administraciones públicas ha generado una abundante línea de pensamiento que pone el acento en la dimensión institucional de las administraciones públicas, sobre todo, las prácticas, rutinas y formas de hacer las cosas, que caracterizan la vida organizativa y en cómo aquellas (las TIC) afectan a estas (instituciones).

De manera específica, este trabajo se inspira en el desarrollo de esta teoría denominado *technology enactment framework*. La tesis principal de este enfoque elaborado por Fountain (2001) considera que el impacto que la tecnología puede tener sobre las instituciones públicas depende de factores como los arreglos institucionales y las formas organizativas, así como variables ambientales. En su trabajo Fountain (2001) ha explicado cómo las tecnologías de la información objetivas se ven influidas por esos factores produciendo lo que se denominan *enacted technologies* (lo que podemos traducir como «tecnologías representadas»). Desde esta perspectiva, una misma tecnología utilizada en diferentes instituciones públicas ofrecerá previsiblemente resultados heterogéneos considerando los procesos de representación interna de esa tecnología, que se desarrollan como consecuencia de factores organizativos, institucionales y ambientales (Criado, 2009; Gil-García, 2012; Fountain, 2001). En suma, se trata de interacciones complejas que permiten ofrecer explicaciones sobre los resultados de las TIC en las organizaciones, problematizando de forma no determinista sus dinámicas de adopción, uso y difusión, a través de conceptos propios de las ciencias sociales.

3. Estrategia analítica del estudio

Esta sección presenta el modelo de análisis y la selección de casos que guía el estudio. El objetivo de esta investigación consiste en explorar el proceso de adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Para ello se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales dentro del sector público local? Existen más de 8.000 ayuntamientos en España de tamaños y poblaciones muy heterogéneas. Se trata de un tipo de administración pública con una larga trayectoria histórica en el mapa político-administrativo español (Vallés y Brugué, 2001). Además, muchos de ellos se encargan de la prestación de servicios importantes para el bienestar de las comunidades locales.

En este estudio la selección de casos se ha realizado teniendo en cuenta el tamaño poblacional con el objeto de analizar ayuntamientos con capacidad suficiente para desplegar innovaciones tecnológicas. De ahí que se hayan seleccionado los municipios mayores de 50.000 habitantes (un total de 146). De ellos, nos hemos centrado específicamente en los que disponen, al menos, de un perfil activo en las principales RSD a través de una cuenta institucional general del ayuntamiento, por lo que el universo de investigación asciende a 124 casos (N). Esto ha excluido del estudio a aquellas instituciones que en el momento de realización del trabajo de campo contaban con presencia en las RSD tan solo a través de algún área sectorial de gestión como turismo, juventud o el servicio de atención al ciudadano. Esta decisión, que restringe las unidades de análisis, se dirige a evitar realidades excesivamente heterogéneas que pudiesen sesgar los resultados del estudio.

Los datos que aparecen en esta investigación se han recogido a través de un cuestionario, aplicado entre marzo y julio de 2014, compuesto por 21 preguntas y dirigido a los responsables de la gestión de las RSD de los ayuntamientos. Este cuestionario fue elaborado por los autores a partir de estudios previos desarrollados en el mismo campo de estudio por Criado y Rojas-Martín (2013b), Hrdinová *et al.* (2010) o Bailey y Singleton (2010). El trabajo de campo para la recogida de los datos obtuvo una tasa de respuesta del 97,6% de los casos (121 sobre 124 posibles). Tan solo tres ayuntamientos que contaban con presencia en RSD de la manera descrita más arriba declinaron su participación en el estudio (ayuntamientos de Cádiz, San Bartolomé de Tirajana y Talavera de la Reina). Por lo tanto, la tasa de respuesta ofrece un alto nivel de representatividad y garantiza la relevancia de los resultados obtenidos.

Para comprender cómo se están adoptando las RSD en los ayuntamientos se han seleccionado las siguientes dimensiones o categorías analíticas:

- (a) *Presencia*: en esta fase inicial de investigación, vamos a seguir la senda marcada por la mayor parte de la literatura, de carácter eminentemente descriptivo, y que se está centrando en conocer si las administraciones públicas cuentan con RSD (Agostino, 2013; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Ellison y Hardey, 2014; Sharif, Troshani y Davidson, 2014; Mainka *et al.*, 2014).
- (b) *Existencia de políticas o estrategias*: trataremos de conocer si existe una reflexión previa de carácter directivo o estratégico

que enmarque la adopción de las RSD en los ayuntamientos. Esta dimensión ha sido considerada relevante en estudios previos dedicados a analizar el gobierno electrónico (Gil-García, 2012; Maultasch Oliveira y Welch, 2013).

(c) *Existencia de guías de uso*: a través de esta dimensión de análisis exploraremos si existen criterios normalizados que guíen la adopción de unas tecnologías inexistentes hasta hace una década. Documentos de estas características ya han sido tomados en consideración en estudios previos como relevantes para comprender las «tecnologías representadas» (Gil-García, 2012; Criado y Rojas-Martin, 2013b).

(d) *Nivel de experiencia*: un elemento que nos ayuda a contextualizar el uso de la tecnología en las instituciones y que puede influir en su nivel de desarrollo (Gascó *et al.*, 2012). Además, se trata de un factor que se suele considerar como determinante a la hora de explicar el éxito de los procesos de difusión de nuevas generaciones de tecnologías (Criado, 2009; Rogers, 2005).

(e) *Características del equipo humano*: que nos ofrece información valiosa sobre el modelo de gestión puesto en marcha para la adopción de las RSD (Gil-García, 2012; Gascó *et al.*, 2012). Aquí hay que subrayar que el factor humano se ha considerado como esencial para entender la representación de las TIC en las organizaciones, así como para conocer por qué en determinados contextos no terminan de alcanzarse los resultados esperados de su difusión.

La estrategia analítica está enfocada, por tanto, a conocer aspectos concretos de la adopción, uso y difusión de las RSD en los ayuntamientos: las principales estrategias y el grado de desarrollo de su difusión. Se trata de un marco analítico que no incorpora el conjunto de las variables identificadas en el cuestionario que fundamenta este trabajo (que no se incluye en el artículo por motivos de espacio, pero al que se puede acceder mediante consulta a los autores), si bien ofrece una panorámica suficiente como para acometer, aunque sea de forma descriptiva, las dos preguntas de investigación que guían el presente artículo.

Para comprender el contexto en la adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles hay que tener en cuenta que actualmente no existen políticas formales o regulaciones que promuevan e impulsen el uso de las RSD en las administraciones públicas españolas. Son los propios ayuntamientos, por diferentes motivos, los que han tomado la decisión de ir adelante en la implantación de estas tecno-

logías en sus instituciones. Se trata por tanto de iniciativas que se han adoptado de manera individualizada y que no vienen, en consecuencia, respaldadas por otras entidades de gobierno supralocales, tal y como ocurre en el caso de los Estados Unidos por el Gobierno Federal (Mergel, 2013). En el caso español solo se conocen algunas propuestas concretas de administraciones autonómicas, como la de la Junta de Castilla y León (Junta de Castilla y León, 2012), que ha tratado de generar dinámicas de apropiación tecnológica entre las entidades locales de su territorio a través de una propuesta global de acción en la materia. Sin embargo, se trata de políticas públicas aisladas y poco representativas de lo acaecido en el conjunto del Estado. La siguiente sección está dedicada a presentar el análisis de los datos de cada una de las dimensiones de estudio, considerando los principales aspectos del marco analítico definido.

4. Datos. Análisis de la difusión de las redes sociales digitales en los ayuntamientos españoles

Este estudio presenta los datos recogidos en el cuestionario sobre la adopción de las RSD en los ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes. Del total de estas instituciones que cuentan con presencia en las RSD (N=124), 121 ayuntamientos han participado en el estudio (tal y como aparece en cada gráfico, no en todas las preguntas se dispone de la misma tasa de respuesta). Los datos estadísticos de este artículo se analizan de manera descriptiva mediante frecuencias simples de aparición de cada una de las variables analizadas. Lo anterior revela el carácter exploratorio de este trabajo, que tiene como objetivo ofrecer una primera panorámica sobre la situación de las RSD dentro de las organizaciones objeto de análisis, así como profundizar en su potencial para las administraciones locales. Los datos que se presentan a continuación pretenden, a su vez, configurar el contorno entre la realidad en el uso de las RSD y los mitos que rodean a estas tecnologías. Para tratar de comprender el grado de institucionalización de las RSD en los ayuntamientos se han seleccionado algunas dimensiones planteadas previamente en la estrategia analítica: (a) presencia en RSD, (b) políticas y estrategias, (c) guías de uso, (d) experiencia, (e) equipos humanos. Cada una de ellas se desarrolla a continuación.

4.1 Presencia general de los ayuntamientos en las RSD

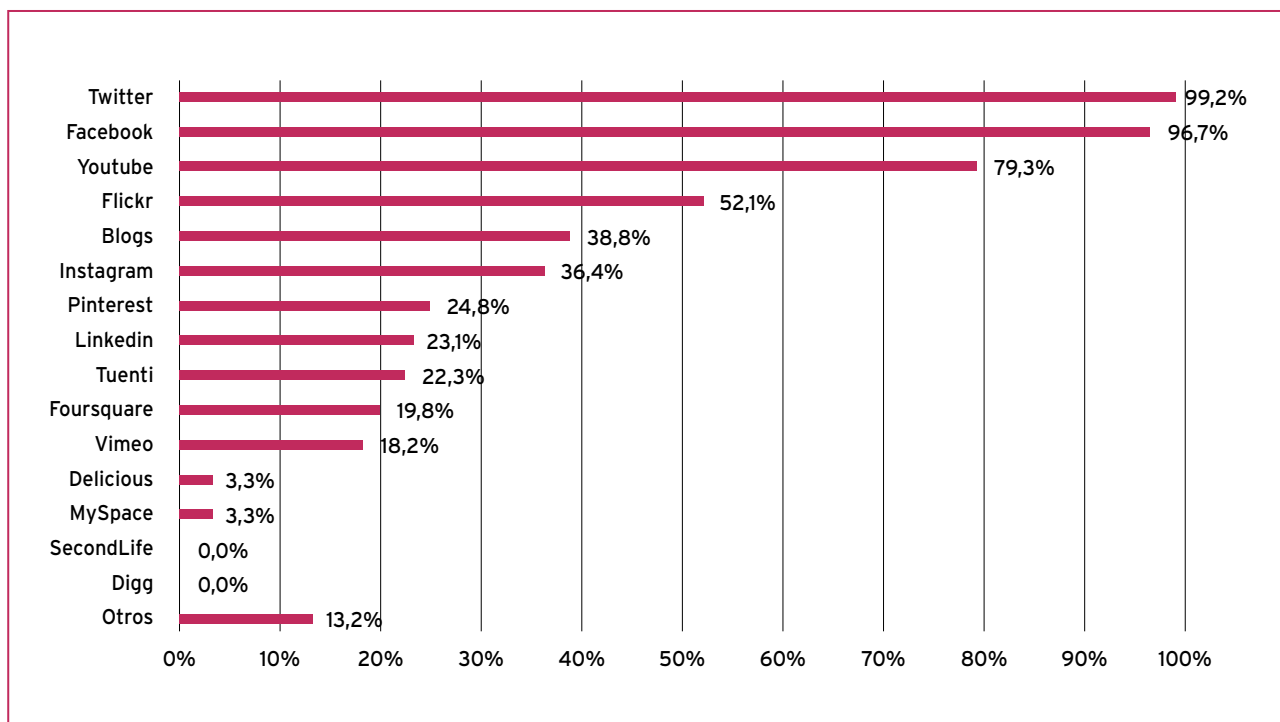
A día de hoy, la difusión del uso de las RSD entre la ciudadanía española es muy notable. Los datos más recientes indican que prácticamente el 80% de los internautas utilizan habitualmente estas tecnologías. Paralelamente, como hemos visto, la difusión de las RSD entre las administraciones públicas se ha generalizado en los últimos años, también dentro de las administraciones públicas españolas. De ahí el interés por conocer con mayor profundidad cuál es la presencia de los ayuntamientos en las RSD, de manera que con ello podemos disponer de una idea más concreta sobre si las administraciones públicas españolas están respondiendo de manera generalizada a esa emergente demanda dentro de la sociedad española.

Como muestra el gráfico 1, el 84,9% de los ayuntamientos mayores de 50.000 utiliza las RSD como una herramienta más dentro de sus dispositivos de gestión. Esto confirma que tan solo un 15,1% no las utiliza, lo que nos confirma la rápida e importante difusión de una nueva generación de tecnologías que apenas cuenta con una década y media

de vida. De entre las principales plataformas digitales disponibles, prácticamente la totalidad están utilizando de manera prioritaria Twitter (99,2%) y Facebook (96,7%) y en menor medida YouTube (79,3%), lo que coincide con estudios previos de ámbito nacional e internacional (Criado y Rojas-Martin, 2013b; Graham y Avery, 2013; Maultasch Oliveira y Welch, 2013). El hecho de que las plataformas sociales elegidas por los ayuntamientos sean dos de las más populares del mundo puede interpretarse como una estrategia para acercarse allí donde se encuentra la ciudadanía.

Por otro lado, los perfiles sociales de los ayuntamientos muestran una alta heterogeneidad en cuanto al número de seguidores, personas a las que siguen, nivel de interacción, grado de influencia o frecuencia de publicación de contenidos. Si bien no son objeto de análisis en este trabajo, todos ellos son indicadores relevantes que deben ser tenidos en cuenta para poder orientar adecuadamente las estrategias de uso de las RSD por parte de los ayuntamientos. En este sentido, la literatura reciente muestra cómo las administraciones públicas no están logrando altos niveles de interacción con la ciudadanía. Parece primar prioritariamente la dimensión de la comunicación unidireccional en su

Gráfico 1. Presencia de los ayuntamientos en RSD



Fuente: elaboración propia. Pregunta 7. Por favor, indique en qué redes sociales digitales tiene presencia su Ayuntamiento (N=121).

funcionamiento y se identifican carencias de escucha activa (Mickoleit, 2014; Mainka *et al.*, 2014; Criado y Rojas-Martín, 2012). Con ello se pone de relieve que la presencia a través de un perfil institucional oficial no es suficiente, más bien se ha de considerar como un primer paso, importante, pero insuficiente si se desea desarrollar todo el potencial de estas tecnologías para innovar en el sector público local.

4.2 Política y/o estrategia formal de adopción en las organizaciones públicas

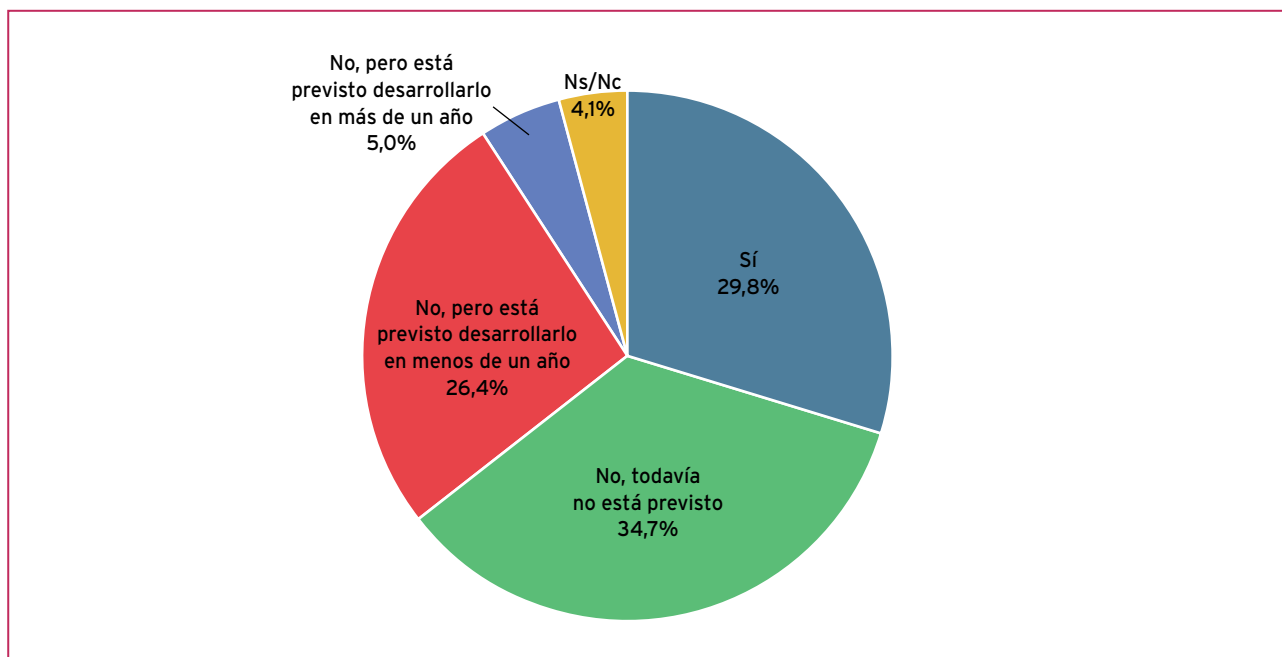
Una vez observado el nivel de difusión de las RSD entre los ayuntamientos, la siguiente cuestión va dirigida a conocer hasta qué grado existen estrategias formales para adoptar estas tecnologías. A través de esta dimensión se pretende explorar la elaboración de una reflexión previa de carácter directivo o estratégico para la adopción de las RSD en los ayuntamientos objeto de estudio. Para identificarlo, se preguntó a los responsables de los ayuntamientos a través del cuestionario si contaban con algún tipo de política o estrategia formal de adopción de este tipo de tecnologías, bien dentro del ámbito de las TIC o bien desde una perspectiva de comunicación.

El gráfico 2 muestra que menos de una tercera parte de los ayuntamientos (29,8%) documenta una política o es-

trategia para la adopción de las RSD. El dato positivo lo encontramos entre aquellos que señalan no contar con una política o estrategia hasta el momento, que o bien tienen previsto hacerlo en menos de un año (26,4%) o en más de un año (5%). Finalmente, es significativo que en el 34,7% de los casos no cuenten con una política o estrategia formal, pero además no tengan previsto elaborarla en el futuro. Lo anterior confirma unos niveles de planificación mejorables, cuando no limitados, y plantea dudas sobre la manera en que se está llevando a cabo la adopción de este tipo de tecnologías dentro de las administraciones locales españolas.

Hasta el momento, la planificación estratégica no es una de las notas destacables en las dinámicas de difusión de este tipo de tecnologías. Como hemos planteado previamente, algunos autores consideran que las RSD pueden contribuir a la apertura de las administraciones, a incrementar la participación e incluso a mejorar la confianza en los gobiernos locales (Song y Lee, 2013; Hong, 2013 Bertot *et al.*, 2012; Lee y Kwak, 2012). Sin embargo, resultaría sorprendente que lograran alcanzar estos objetivos si carecen de una estrategia formal para lograrlo. Dicho con otras palabras, la falta generalizada de políticas o estrategias formales en los ayuntamientos disminuye considerablemente las posibilidades de obtener los potenciales resultados que se

Gráfico 2. ¿Existe una política y/o estrategia formal?



Fuente: elaboración propia. Pregunta 3. ¿Las iniciativas sobre redes sociales digitales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su Ayuntamiento? (N=121)

espera del uso de las tecnologías sociales. De hecho, parece que la adopción y uso de las RSD se está haciendo de una manera, mayoritariamente, poco planificada, basándose en procesos de ensayo y error y con unas pautas de trabajo poco institucionalizadas.

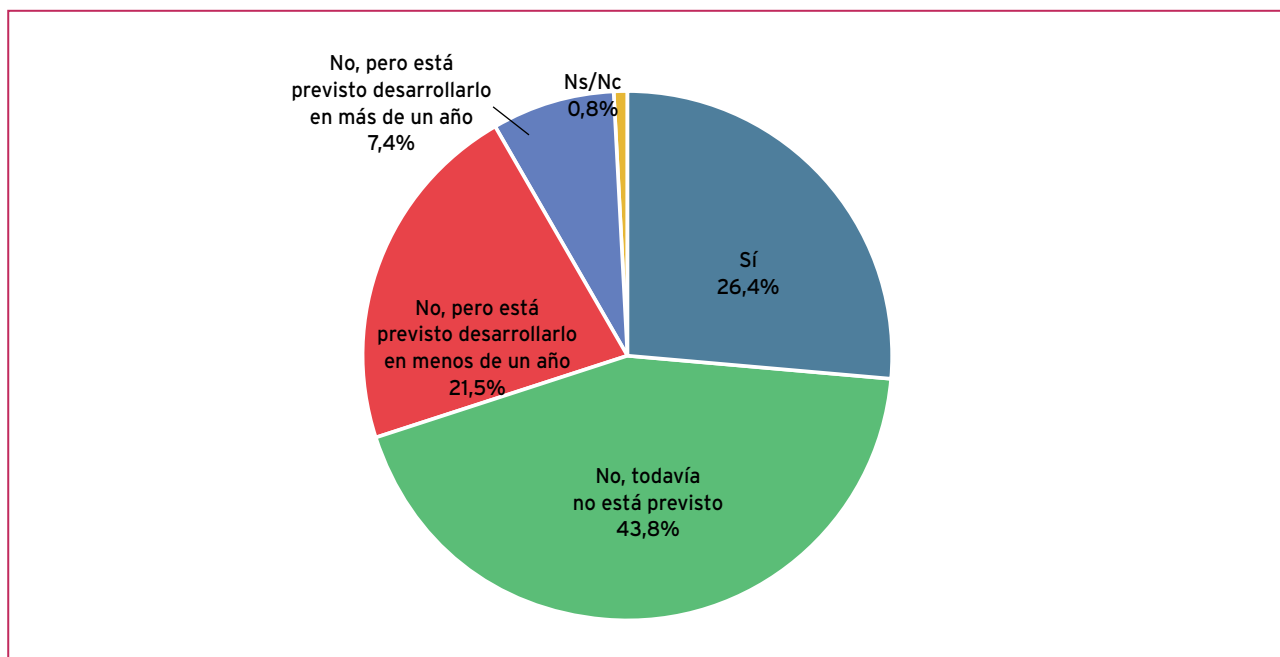
4.3 Existencia de guías de uso para normalizar la gestión interna

En cualquier organización pública o privada la existencia de documentos que recojan las principales características de un servicio y establezcan las reglas generales para su funcionamiento está considerada una buena práctica de gestión. En el ámbito de las RSD los documentos que recogen este tipo de información y normalizan su funcionamiento son las llamadas guías de uso y estilo. Por ello, parece relevante conocer si los ayuntamientos cuentan con este tipo de documentos, en la medida que se explicitan ideas fundamentales ligadas al uso diario por parte de las personas que se encargan de su gestión, así como del resto de empleados públicos. Esto incluye a los propios ciudadanos, quienes también ven explicitados en estos documentos sus derechos y obligaciones esenciales a través de este nuevo espacio de interacción con las administraciones públicas.

El gráfico 3 muestra que el 26,4% de los ayuntamientos indica que cuenta con la guía de uso frente a casi el 84% que no la ha desarrollado aún. De entre estos últimos, el 43,8% indica que no cuenta con ellas y que además no tiene previsto crearlas. Por otro lado, el 28,9% de los ayuntamientos señala que, pese a no tenerlas, tiene previsto adoptarlas más adelante. Estos datos muestran que queda aún un camino largo por recorrer hasta normalizar el uso de las RSD en los ayuntamientos, además de subrayar la falta de institucionalización de este tipo de tecnologías dentro de las estructuras organizativas objeto de estudio.

En consecuencia, la alta difusión de las RSD entre los ayuntamientos contrasta con el escaso desarrollo de documentos formales que contribuyan a su correcto funcionamiento. Las guías de uso incorporan información acerca de quién puede abrir cuentas en RSD, cómo abrirlas, cuáles son los objetivos, cuál debe ser el estilo, cuáles son los riesgos, cómo monitorizarlas, en definitiva, establecen criterios comunes para lograr el éxito en su uso. Por tanto, su inexistencia también es un indicador que presume falta de desarrollo y limitación de los potenciales beneficios que estas tecnologías pueden suponer para los ayuntamientos. Adicionalmente, y aunque no es el objeto de este estudio, sería interesante conocer el alcance

Gráfico 3. Existencia de una guía de uso



Fuente: elaboración propia. Pregunta 4. Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales digitales en su administración (N=121)

de las guías de uso ya existentes, algo que se espera desarrollar en futuras contribuciones a este campo de conocimiento.

4.4 Importancia de la experiencia de uso de tecnologías sociales

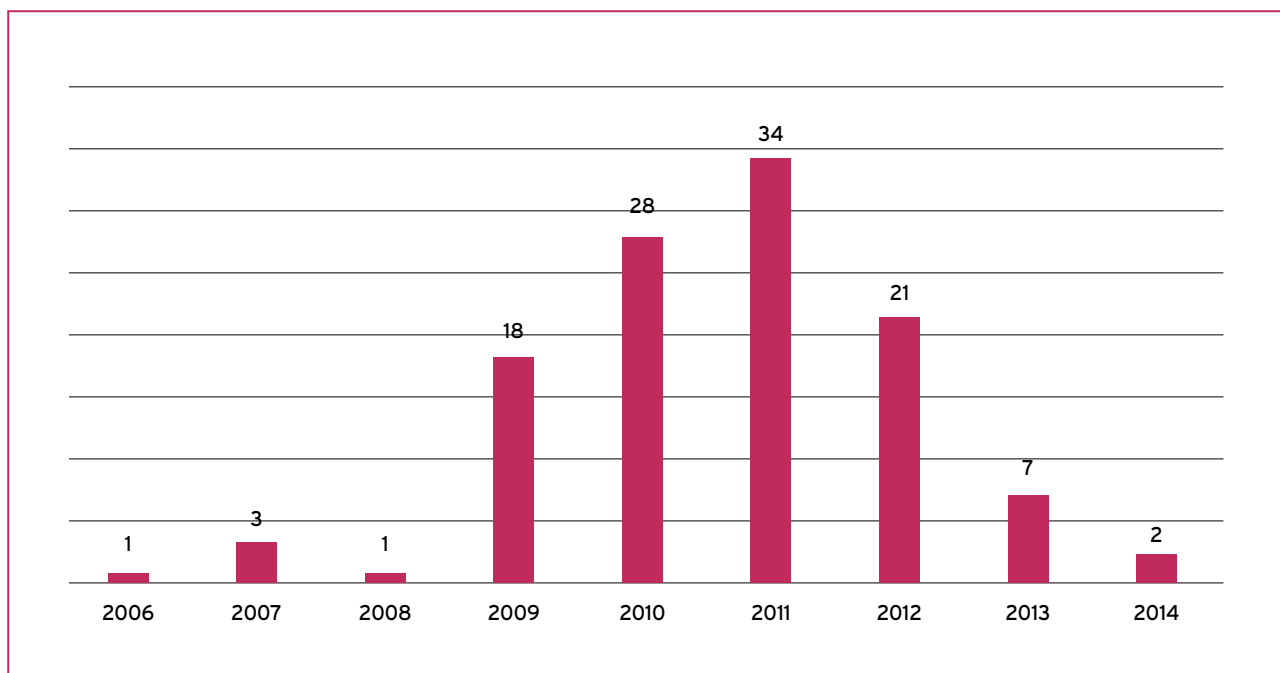
La irrupción de las RSD comienza a lo largo de la primera década de este nuevo siglo. Por tanto, otra de las cuestiones que nos planteamos al iniciar la investigación se encuentra ligada al momento a partir del que los ayuntamientos han incorporado el uso de estas tecnologías para, de ese modo, conocer el grado de experiencia con el que cuentan hasta la fecha. La experiencia de gestión es una dimensión que puede ayudar a interpretar mejor el resto de elementos de gestión de las RSD, sobre todo, porque la institucionalización de las tecnologías en las organizaciones se produce necesariamente tras un cierto periodo de experiencia. Adicionalmente, este aspecto nos permite analizar cómo ha sido el patrón de adopción y difusión de este tipo de tecnologías dentro de las administraciones públicas.

En el gráfico 4 se observa que el primer ayuntamiento que comenzó su actividad en las RSD lo hizo a partir de 2006. Junto a lo anterior, entre 2009 y 2012 el grueso de las

organizaciones objeto de estudio se sumó al uso de las tecnologías sociales. Esto significa que como consecuencia de su relativamente novedosa irrupción, los ayuntamientos no cuentan aún con una larga tradición y experiencia de utilización. Si bien esto coincide con los resultados obtenidos en otros estudios recientes (Hong, 2013), no deja de ser cierto que se trata de un resultado que confirma otra característica importante: la enorme velocidad de difusión de este tipo de tecnologías. De hecho, se trata de un patrón de difusión que ha sido todavía más rápido que el experimentado dentro de las administraciones públicas por otras tecnologías previas como los ordenadores personales, el correo electrónico o las páginas web.

La experiencia media de 4,37 años en la gestión implica una experiencia todavía limitada de los ayuntamientos españoles con las RSD. Esto ofrece una oportunidad para que estas organizaciones comiencen a dar pasos de cara a desarrollar su uso mediante una correcta planificación, normalización y evaluación. En el caso de la implantación de las tecnologías sociales es importante tener en cuenta que se trata de un importante desafío para los ayuntamientos, puesto que son herramientas que exigen una transformación en los valores y las formas de hacer de la organización (instituciones), en

Gráfico 4. Experiencia con las redes sociales digitales



Fuente: elaboración propia. Pregunta 1. Para comenzar, ¿podría indicarme desde qué fecha tienen presencia en las redes sociales a través de perfiles oficiales de su Ayuntamiento? (N=115)

definitiva, obligan a innovar la cultura organizativa en su conjunto, y no solo a realizar cambios menores en la dimensión organizativa interna. Todo ello incluye las personas, especialmente, aquellas que las gestionan en el día a día.

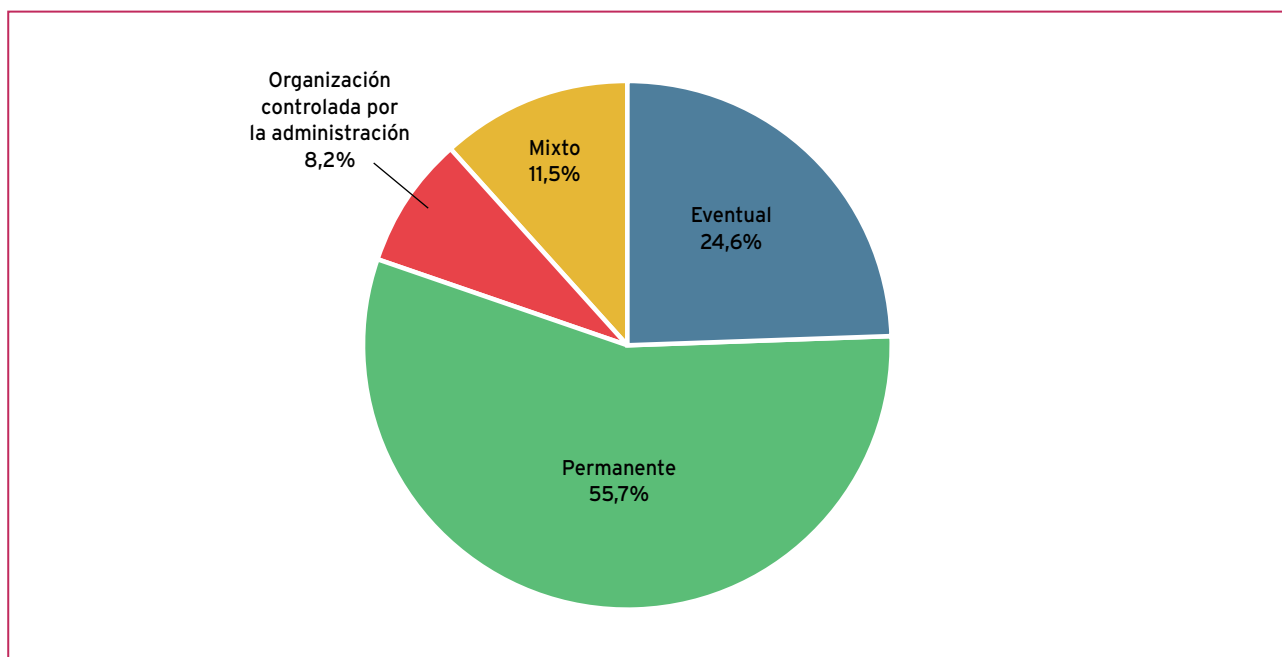
4.5 Equipos humanos dedicados a la gestión de las RSD

El objetivo que nos marcamos aquí es realizar una exploración sobre la dimensión humana en la gestión de las RSD, posiblemente una de las más relevantes de todas. A través de la elaboración del cuestionario se extrajo relevante información descriptiva que nos permite comprender mejor a los profesionales que están gestionando estas tecnologías. Las personas responsables de la gestión de las plataformas sociales de los ayuntamientos se distribuyen en tramos de edad de la siguiente manera: mayoritariamente se trata de personas de entre 31 y 45 años (60,9%), mientras que el tramo de edad de 16-30 supone el 15,4% del total. Finalmente, el 23,6% del personal se situaría entre 46 y 60 años. Lo anterior sugiere que los *social media strategists* de las administraciones locales españolas se encuentran en tramos de edad relativamente intermedios, lo que de alguna forma da una idea de que se trata de una función que aún no cuenta con un marcado nivel directivo.

Complementariamente, el cuestionario se centró en analizar la vinculación contractual con los ayuntamientos de los equipos de gestión de las tecnologías sociales. El personal adscrito a la gestión de las RSD está vinculado mayoritariamente de manera permanente (55,7%), probablemente no porque hayan sido contratados específicamente para desarrollar esta labor sino porque pertenecían previamente a la plantilla y han asumido esta nueva responsabilidad por necesidades del servicio. Al mismo tiempo, existe un importante número de ayuntamientos que ha decidido contratar personal eventual (24,6%) y a una organización de carácter externo (8,2%). La suma de ambas fórmulas de gestión supone una tercera parte del total, lo que puede interpretarse como una apuesta por buscar fuera de la organización lo que se considera que no se dispone internamente. En cierta medida, lo anterior también refleja cierta falta de experiencia en la materia y ausencia de una institucionalización de esta función dentro de la gestión de los ayuntamientos.

El uso de las RSD implica una nueva forma de entender las tecnologías dentro de las organizaciones. Frente a la tradicional lógica de la relación jerárquica, las RSD facilitan una relación más horizontal y descentralizada. De ahí, el interés por conocer si en los ayuntamientos se gestiona desde una única área o si la gestión de las RSD la realiza

Gráfico 5. Tipo de personal según vinculación con el ayuntamiento



Fuente: elaboración propia. Pregunta 10. La gestión de las redes sociales la realiza personal... (N=122)

personal ubicado en dos o más áreas de gestión. Los resultados obtenidos en esta cuestión reflejan que en el 65% de los casos estudiados se realiza una gestión descentralizada, mientras que en un 35% de los ayuntamientos se continúa desarrollando una gestión centralizada en una única área o departamento del ayuntamiento. Estos datos muestran un rasgo positivo, puesto que se está implicando personal de diversas áreas del ayuntamiento.

A día de hoy, los departamentos de comunicación son los que lideran el despliegue de las RSD dentro de los ayuntamientos españoles. Si observamos los casos en los que la gestión de las RSD se realiza de manera centralizada, no es sorprendente que en su mayoría (80%) estén gestionados por las áreas de comunicación, hecho que ya ha sido identificado en estudios previos (Criado y Rojas-Martín, 2013; Gascó, 2014). Este hecho puede derivar en una utilización de estas herramientas más enfocado hacia la generación de información que a la búsqueda de la participación, colaboración o rendición de cuentas. En este sentido, se observa un reto importante ligado a la necesidad de diferenciar la comunicación política de la comunicación institucional, que cuentan con dos lógicas diferentes pero, al mismo tiempo, muy próximas en el espacio de gestión de los ayuntamientos españoles.

5. Conclusiones

En este artículo hemos tratado de realizar una exploración de la adopción de las RSD por parte de los ayuntamientos españoles mayores de 50.000 habitantes. El análisis de los datos nos ha ofrecido luz sobre un ámbito de estudio que aún se encuentra en fase de desarrollo en España. Esta investigación es pionera a la hora de ofrecer una visión de conjunto sobre la situación presente de las RSD dentro de los ayuntamientos de mayor tamaño en el caso español, lo que permite su equiparación con los estudios que se están desarrollando en la materia a nivel internacional. Desde un punto de vista analítico, hemos tratado de ofrecer evidencia sobre las siguientes preguntas de investigación, que se encuentran ligadas al marco teórico institucionalista que inspira este trabajo: ¿cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las redes sociales dentro del sector público local? Este artículo nos ha facilitado afrontar con éxito la respuesta a estas dos preguntas que, de forma descriptiva y exploratoria, han guiado la investigación.

Por un lado, los resultados del estudio han puesto de manifiesto que existe un amplio margen de mejora en el desarrollo de las RSD por parte de los ayuntamientos. Los datos reflejan que, pese a la importante difusión existente, los ayuntamientos aún se encuentran en una fase inicial en la implantación de las RSD. Esta conclusión coincide con los estudios realizados en España y a nivel internacional (Welch y Feeney, 2013; Yi, Oh y Kim, 2013), que identifican una carencia en la dimensión estratégica del uso de estas tecnologías (Mickoleit, 2014; Gascó, 2014). En efecto, la diferenciación entre adopción y uso es importante, en la medida que la primera no garantiza la segunda, que depende más de la apropiación de la tecnología por la organización y las personas. Desde un punto de vista práctico, los ayuntamientos deberían entonces elaborar estrategias que establezcan claramente los objetivos que desean alcanzar y las acciones que se van a impulsar para lograrlos.

La experiencia en el uso es otro de los factores clave para entender la institucionalización de las tecnologías dentro de las organizaciones. Como se ha apuntado antes, los ayuntamientos cuentan con una media de 4,37 años gestionando RSD, si bien en este estudio se identifica que aún existe un largo camino por recorrer para establecer políticas y/o estrategias claras y compartidas, así como para normalizar su funcionamiento a través de documentos internos que establezcan los criterios para su funcionamiento. En efecto, los datos muestran que aún no se ha producido una institucionalización de las tecnologías sociales dentro de las estructuras organizativas de los ayuntamientos, y mucho menos se ha considerado todavía una función directiva que requiera de estrategia, recursos materiales y personas capacitadas (Fountain, 2001; Gil-García, 2012). Este aspecto es fundamental para conocer el potencial transformador de las RSD dentro de las administraciones públicas, así como su capacidad para generar una nueva manera de entender la gestión pública basada en los valores de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas.

Otro de los datos clave que se han desvelado con este trabajo es que la estrategia de difusión de las tecnologías sociales en los ayuntamientos se ha caracterizado hasta el momento por una apuesta por los departamentos de comunicación. Este hecho coincide con la literatura más reciente, que concluye que las administraciones públicas están utilizando las RSD como herramientas que priman la dimensión de la comunicación por encima de la participación, la transparencia, la colaboración o la rendición de cuentas (Criado, 2013; Gascó, 2014; Graham y Avery, 2013), lo que encajaría con

la definición de lo que se ha catalogado en algunos estudios como una estrategia *push* (Mergel, 2012; Meijer y Thaens, 2013). Si bien puede parecer un logro limitado, algunos autores estiman que el incremento de la información pública puede influir positivamente en la percepción ciudadana sobre la transparencia de las instituciones (Song y Lee, 2013). En futuras investigaciones será necesario incidir en esta materia, de manera que se pueda conocer con mayor detalle hasta dónde han llegado las tecnologías sociales en su empeño de potenciar dinámicas de apertura de las instituciones de gobierno, así como de mejorar los procesos de decisión pública.

Los resultados que se presentan en este estudio cuentan con oportunidades de mejora que será necesario acometer en futuros trabajos sobre esta misma materia. En primer lugar, se ha ofrecido una perspectiva interna de la adopción de las RSD. En este sentido, por tanto, es preciso realizar estudios enfocados a conocer la experiencia de los ciudadanos en su relación con las administraciones públicas a través de

estas tecnologías. En segundo lugar, su carácter exploratorio nos permite comprender mejor las estrategias y el grado de desarrollo en el uso de esta tecnología, pero resulta imprescindible también desarrollar estudios cuantitativos más sofisticados mediante el uso de técnicas estadísticas para lograr inferencias, más allá de conclusiones de carácter exploratorio. Adicionalmente, el trabajo se ha centrado en las administraciones públicas de un solo país, lo que limita las conclusiones a un contexto concreto que requiere su comparación con otras realidades del ámbito internacional, de cara a contrastar los avances logrados con procesos de difusión de las tecnologías sociales en otros territorios que pueden haberse acometido de una manera diferenciada. En todo caso, también hemos puesto de manifiesto que este artículo, como la mayor parte de las conclusiones aquí presentadas, pretende reforzar el diálogo con otros estudios y autores a nivel internacional. Esto confirma la emergente importancia del campo de conocimiento que se interesa por el impacto de las RSD en la política, en general, y en las administraciones públicas, en particular.

Bibliografía

- AGOSTINO, D. (2013). «Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities». *Public Relations Review*. Vol. 39, núm. 3, págs. 232-234. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.02.009>>
- BAILEY, C.; SINGLETON, R. (2010). *National Survey of Social Media Use in State Government*. Lexington: NASCIO.
- BEKKERS, V. et al. (2013). «Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of control?». *Government Information Quarterly*. Núm. 30, págs. 335-342. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.024>>
- BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; HANSEN, D. (2012). «The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations». *Government Information Quarterly*. Vol. 29, núm. 1, págs. 30-40. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2011.04.004>>
- BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. (2012). «Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. Transforming Government People Process and Policy». Vol. 6, núm. 1, págs. 78-91. <<http://dx.doi.org/10.1108/17506161211214831>>
- BONSON, E.; ROYO, S.; RATKAI, M. (2013). «Analysis of European municipalities' Facebook channels activity and citizens' engagement». Aeca.es. [Fecha de consulta: 16 de Agosto 2014]. <http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaeaca/cd/84g.pdf>
- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. (2007). «Social network sites: Definition, history, and scholarship». *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13, núm. 1, artículo 11. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>>
- CHUN, S. A.; SHULMAN, S.; SANDOVAL, R. [et al.] (2010). «Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. Information Polity». *The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*. Núm. 15, págs. 1-9.

- CRIADO, J. I. (2013). «Open Government, Social Media y Sector Público». En: R. Cotarelo (ed.). *Ciberpolítica. Las Nuevas Formas de Acción Política* (págs. 57-78). Valencia: Tirant lo Blanc. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003>>
- CRIADO, J. I. (2009). *Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Internet y las TIC en la modernización de las administraciones públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTÍN, F. (eds.) (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- CRIADO, J.I.; ROJAS-MARTIN, F. (eds.) (2013a). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- CRIADO, J. I.; ROJAS-MARTIN, F. (2013b). "Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government". En: J. R. GIL-GARCIA: *e-Government success around the world: cases, empirical studies, and practical recommendations* (págs. 276-298). Hershey, PA: IGI Global.
- CRIADO, J.I.; ROJAS-MARTIN, F. (2012). *Strategies and Realities of Social Media Diffusion in the Public Sector. Evidence from the Regional Government in Spain*. Documento presentado en la reunion anual del European Group of Public Administration. Bergen, Noruega.
- CRIADO, J. I.; SANDOVAL-ALMAZÁN, R.; GIL-GARCÍA, R. (2013). «Government Innovation through Social Media». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, núm. 4, págs. 320-328.
- De SAULLES, M. (2011). «Social media and local government in England: who is doing that?». En: 11th European Conference on e-Government. Ljubljana: European Conference on e-Government.
- ELLISON, N.; HARDEY, M. (2014). «Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy». *Local Government Studies*. Vol. 40, núm. 1, págs. 21-40. <<http://dx.doi.org/10.1080/03003930.2013.799066>>
- ELOGIA (2014). *V Estudio Anual sobre Redes Sociales IAB*. Madrid, España.
- FOUNTAIN, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
- GASCÓ, M. (2014). *Xarxes socials, transparència i govern obert a Catalunya*. Barcelona: ESADE / Universitat Ramon Llull.
- GASCÓ, M. [et al.] (2012). *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Institut de Governança i Direcció Pública.
- GIL-GARCÍA, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. Nueva York: Springer. <<http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-2015-6>>
- GRAHAM, M.; AVERY, E. (2013). «Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level». *Public Relations Journal*. Vol 7, núm. 4, págs 1-21. <<http://dev.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Documents/2013GrahamAvery.pdf>>
- GRAELLS i COSTA, J.; RAMILO ARAUJO, M. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red: la Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Oleiros: Netbiblo. <<http://dx.doi.org/10.4272/978-84-15562-41-2>>
- HRDINOVÁ, J.; HELBIG, N.; PETERS, C. S. (2010). *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*. Albany: The Research Foundation of State University of New York. [Fecha de consulta: 16 de agosto de 2014] <<http://www.ctg.albany.edu/publications>>
- HONG, H. (2013). «Government websites and social media's influence on government-public relationships». *Public Relations Review*. Vol. 39, núm. 4, págs. 346-356. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.007>>

- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2012). *Guía práctica para el uso de las redes sociales en los ayuntamientos*. Red de Municipios Digitales de Castilla y León. <<http://www.rmd.jcyl.es/web/jcyl/MunicipiosDigitales/es/Plantilla100Detalle/1274785511218/1274785511218/1284230572569/Redaccion>>
- LUNA-REYES, L. F.; GIL-GARCÍA, J. R. (2011). «Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena». *Government Information Quarterly*. Vol. 28, núm. 3, págs. 329-345. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2010.08.007>>
- MAULTASCH OLIVEIRA, G. H.; WELCH, E. W. (2013). «Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, núm. 4, págs. 397-405. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.019>>
- MAINKA, A. [et al.] (2014). «Government and Social Media: A Case Study of 31 Informational World Cities» (págs. 1715-1724). 47th Hawaii International Conference on System Sciences. Washington, DC: IEEE Computer Society. <<http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.2014.219>>
- MEIJER, A.; Thaens, M. (2013). «Social media strategies: Understanding the differences between North American police departments». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, núm. 4, págs. 343-350. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.023>>
- MERGEL, I. (2014). «Introducing Open Collaboration in the Public Sector: The Case of Social Coding on Github». Ponencia para la participación en la reunión anual 2014 del European Group of Public Administration (EGPA), Speyer (Alemania), 10-12 de septiembre de 2014. <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2497204>>
- MERGEL, I. (2013). «A framework for interpreting social media interactions in the public sector». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, págs. 327-334. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.015>>
- MERGEL, I. (2012). «The social media innovation challenge in the public sector». *Information Polity*. Núm. 17, págs. 281-292.
- MICKOLEIT, A. (2014). «Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers». *OECD Working Papers on Public Governance*. Núm. 26. OECD Publishing. <<http://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>>
- MOSSBERGER, K.; WU Y.; CRAWFORD, J. (2013). «Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, núm. 4, págs. 351-358. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.016>>
- ORLIKOWSKI, W.; IACONO, C. S. (2001). «Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research—A call to theorizing the IT artifact». *Information Systems Research*. Vol. 12, núm. 2, págs. 121-134. <<http://dx.doi.org/10.1287/isre.12.2.121.9700>>
- PALOMAR, J. (2014). «El uso de herramientas sociales digitales para la gestión del conocimiento en las administraciones públicas». *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. Vol. 7, núm. 2014, págs. 36-47.
- PANAGIOTOPOULOS, P.; SAMS, S. (2012). *An overview study of Twitter in the UK Local Government*. Londres: Brunel University.
- ROGERS, E. M. (2005). *Adoption of innovation*. Nueva York: The Free Press.
- SHARIF, M. H. M.; TROSHANI, I.; DAVIDSON, R. (2014). «Adoption of Social Media Services: The Case of Local Government». En: *Handbook of Research on Demand-Driven Web Services: Theory, Technologies, and Applications*. Hershey: IGI Global.
- SONG, C.; LEE, J. (2013). «Can Social Media Restore Citizen Trust in Government?» Págs. 1-31.
- SHELLONG, A. (2007). «Extending the Technology Enactment Framework». John F. Kennedy School of Government, Harvard University (PNG Workingpaper No. PNG07-003).

- SCHWARTZ, R.; NAAMAN, M.; MATNI, Z. (2013). «Making Sense of Cities Using Social Media: Requirements for Hyper-Local Data Aggregation Tools» (págs. 15-22). International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.
- YI, M.; OH, S. G.; KIM, S. (2013). «Comparison of social media use for the U.S. and the Korean governments». *Government Information Quarterly*. Vol. 30, núm. 3, págs. 310-317. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.01.004>>
- VALLÉS, J. M.; BRUGUÉ, Q. (2001). «El gobierno local». En: M. Alcántara; A. Martínez (eds.). *Política y Gobierno en España* (págs. 267-302). Valencia: Tirant lo Blanch.

Cita recomendada

CRIADO, J. Ignacio; ROJAS MARTÍN, Francisco (2015). «El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español». En: Joan BALCELLS, Albert BATLLE, Albert PADRÓ-SOLANET (coord.). «El impacto de los *social media* en la política y las administraciones públicas» [monográfico en línea]. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*. Núm. 20, págs. 25-42. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].
<<http://journals.uoc.edu/index.php/idp/article/view/n20-criado-rojas/n20-criado-rojas-pdf-es>>
<<http://dx.doi.org/10.7238/idp.v0i20.2581>>



Los textos publicados en esta revista están -si no se indica lo contrario- bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite a su autor y la revista y la institución que los publica (IDP. Revista de Internet, Derecho y Política; UOC); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.

Sobre los autores

J. Ignacio Criado

ignacio.criado@uam.es

Profesor en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid

Profesor en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid y vicedecano de Investigación e Innovación en su Facultad de Derecho. Doctor europeo en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid y el Instituto Ortega y Gasset (premio extraordinario de doctorado, premio INAP a la mejor investigación sobre Administración pública y AECPA a la mejor tesis doctoral de Ciencia Política 2009-2010). Ha sido investigador visitante en diferentes instituciones académicas, *visiting fellow* en el Oxford Internet Institute de la Universidad de Oxford, así como *post-doctoral visiting scholar* en el Center for Technology in Government de la Universidad Estatal de Nueva York (SUNY Albany). Ha escrito numerosos libros y capítulos acerca de las interacciones entre las TIC y las diferentes esferas del gobierno y la administración pública y sus artículos han sido publicados en revistas como *Government Information Quarterly*, *Social Science Computer Review*, *Information Polity*, *International Journal of Electronic Governance*, *International Journal of Public Sector Management*, *Gestión y Política Pública*, *Revista de Estudios Políticos*, *Revista Internacional de Sociología* o *Reforma y Democracia*. Asesora, investiga y enseña sobre innovación en la gestión pública, Gobierno y Administración digital, *social media* y administraciones públicas, *open government*, interoperabilidad, colaboración interorganizativa, participación 2.0, así como administraciones públicas latinoamericanas. Es cofundador de NovaGob, la red social de la administración pública <<http://www.novagob.org/profile/jicriado>>.

Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Facultad de Derecho
Edificio Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas - 1ª planta
C/ Marie Curie, nº 1
Ciudad Universitaria de Cantoblanco
28049 Madrid

Francisco Rojas Martín

Candidato a doctor por el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Universidad Autónoma de Madrid

francisco.rojas@inv.uam.es

Candidato a doctor por el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha realizado diversas publicaciones sobre redes sociales en la administración pública y es revisor de artículos y capítulos para *Government Information Quarterly* (GIQ), *IGI Global*, *Springer* y *Revista de Gestión Pública* (RGP). Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid, con un año en la Universidad de Newcastle upon Tyne, máster en Democracia y Gobierno por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y máster en Dirección y Gestión Pública por la Escuela de Administración Pública del Grupo Analistas Financieros Internacionales (Madrid). Durante 2012-13 realizó una estancia de investigación en la School of Management de la Royal Holloway University of London (Reino Unido). Simultáneamente es director y cofundador de NovaGob, la red social de la administración pública, y tutor académico en Gobierno Abierto para la Organización de Estados Americanos (OEA)

Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Facultad de Derecho

Edificio Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas - 1ª planta

C/ Marie Curie, nº 1

Ciudad Universitaria de Cantoblanco

28049 Madrid

4.4. Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?

Chapter 8

Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?

J. Ignacio Criado and Francisco Rojas-Martín

Abstract This chapter analyses the dynamics of adoption of social media in Spanish local governments with over 50,000 inhabitants. Specifically, the study seeks to respond to the following questions: (1) What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? (2) What is the perception of those who manage social media regarding the level of development in their institution? (3) What are the key inhibitors for the development of these technologies in local administrations? This chapter is based on a questionnaire aimed at those in charge of social media in all Spanish local governments with over 50,000 inhabitants (146), which obtained a response rate above 97 % and presents the results through descriptive statistics relating to the defined indicators. The most significant conclusions are, on the one hand, that despite there being a high level of diffusion of these technologies at the level of local administrations, initial actions and strategies for their promotion have either not been clearly defined, or have been inadequately implemented. Second, we are at an early stage of development of social media in the local government sphere. Nonetheless, this is a field of widespread academic interest, bearing in mind the potential for innovation in management and in improved public administration interaction with citizens.

8.1 Introduction

Interest in digital social networks (social media) in public administrations has grown substantially in recent years. This chapter seeks to contribute to this field of study by analysing the adoption and use of these technologies in Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants. Specifically this study has a descriptive

J.I. Criado, Ph.D. (✉) • F. Rojas-Martín
Department of Political Science and International Relations,
Universidad Autónoma de Madrid, Building of Law, Politics
and Economics, 1st floor, office 2, C/Marie Curie, 1, Ciudad
Universitaria de Cantoblanco, Madrid 28049, Spain
e-mail: ignacio.criado@uam.es; francisco.rojas@inv.uam.es

© Springer International Publishing Switzerland 2016
M.Z. Sobaci (ed.), *Social Media and Local Governments*, Public Administration
and Information Technology 15, DOI 10.1007/978-3-319-17722-9_8

135

character and aims *to provide a first approximation at* identifying the management departments that are leading the process, to establish whether documents exist that orientate and normalise the use of social media, to analyse the type of technologies that local governments are adopting, to specify the motivations behind their adoption and to identify the inhibitors that are slowing their introduction. Additionally, this chapter seeks to contribute to the debate about whether this generation of technologies is contributing towards bringing citizens closer to public administrations and making them more permeable and open organisations. The study concludes by suggesting steps that could be taken to promote their introduction.

The importance of social media is related to their recent and rapid diffusion across broad layers of society worldwide. In Spain, it is calculated that around 79 % of Internet users employ social media (Elogia 2014): predominantly *Facebook*, *Tuenti*, and *Twitter*, as well as a new generation of applications designed exclusively for use through mobile devices, like *WhatsApp*. By way of example, it is estimated that *Facebook* has 18 million users, in a Spanish population of around 47 million. At the same time, Spanish citizens show a preference for social media as a way to access public information (Urueña 2013). Therefore, a positive environment clearly exists for the adoption of social technologies, and it is for this reason that public administrations must not remain distant to this process of innovation.

This chapter assumes that social media are technologies that could significantly innovate the areas of transparency, participation, and collaboration in public administrations. Authors such as Mergel (2012) suggest that the application of social media in the public sector might even be considered as a ‘fifth wave’ of information and communication technologies (ICTs). These technologies are disruptive because of their capacity to create, organise, exchange, combine, and provide information through social networks by means of interconnected individuals with common interests and objectives (Bertot et al. 2010; Chun et al. 2010; Meijer and Thaens 2010).

The research aim of this study is to analyse the adoption and use of social media at municipal level in Spain. Previous studies in this field have shown us that public administrations are still in a phase of initial development in the use of these social technologies (Bonsón et al. 2012; Criado and Rojas-Martín 2013b; Sáez-Martín et al. 2014). At the same time, the level of diffusion of social media is very high and already there are outstanding examples worth analysing. This chapter seeks to respond to three research questions: (1) What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? (2) What is the perception of those who manage social media regarding the level of development in their institution? (3) What are the key inhibitors for the development of these technologies in local administrations?

Methodologically, this study uses data collected from a questionnaire to the managers in charge of social media strategies of the 146 Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants. The instrument includes questions oriented towards identifying key aspects of the introduction strategy and the perception of those in charge of social media. This survey has been employed previously to analyse the same object of study at the level of Spanish regions (Criado and Rojas-Martín 2013b).

A bibliographic review in this recently emerging field highlights a lack of systematic empirical studies. Therefore, the results that are presented in this chapter have relevance at both a theoretical and an empirical level. Firstly, because they contribute to the development of studies of technologies in the public sector. In second place, because they offer primary data derived from research in progress that covers a gap in this field of study in Spain.

The remainder of the chapter is structured in the following way. The next two sections, respectively, define the theoretical and analytical framework of the research. The fourth section, which is of a descriptive character, provides the data and the results of the study. The fifth section is dedicated to a discussion of the results and considers the extent to which the research questions formulated at the start have been addressed. Finally, some conclusions are put forward and future lines of research are suggested.

8.2 Theoretical Framework: Social Technologies to Innovate Public Administrations

Social media are phenomena that, despite only being barely a decade old, have been diffused to the point that they have now reached hundreds of millions of people across the world. In this context of mature technologies and high social demand, the majority of public administrations are adopting social media as a way of getting closer to citizens and improving their profiles (Heidinger et al. 2010). It is not surprising, therefore, that a dynamic field of research is being generated around this phenomena that seeks to analyse the results of the use of these social technologies by public administrations (Criado et al. 2013).

This chapter presents three definitions that bring together key elements to understand what we refer to when we talk about social media. In first place, social networks can be defined as *'a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user generated content'* (Kaplan and Haenlein 2010, p. 61). An alternative definition puts emphasis on the interaction between members of the community: *'We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system'* (Boyd and Ellison 2007, p. 211). Finally, Chun et al. (2010, p. 2) propose a definition that situates the individual as *'prosumer'*: *'Web 2.0 Technologies' refer to a collection of social media through which individuals are active participants in creating, organizing, editing, combining, sharing, commenting, and rating Web content as well as forming a social network through interacting and linking to each other.'*

Social technologies are based on Web 2.0 and facilitate bidirectional communication—a characteristic that allows users to connect with other actors and to publish,

exchange, and form opinions, share experiences and knowledge, as well as to collaboratively mark, evaluate, and filter information for sharing—that could give rise to a generation of virtual communities. In the sphere of public administrations, social media could represent a step forward in the evolution of electronic administration. This would transform the process of mediation between public institutions and society (Bailey and Singleton 2010; Dixon 2010; Bertot et al. 2012; Bonsón et al. 2012; Criado and Rojas-Martín 2012; Criado and Gil-García 2013). Some authors go further and consider social media to be key tools that could promote *open government* (Bertot et al. 2012) or even create a *public administration 2.0* (Chun et al. 2010).

When we speak of social media, we refer to various Web 2.0 tools among which are included: microblogging (like Twitter), those that allow the sharing of multimedia (like YouTube, Instagram, Pinterest, Vimeo and Flickr), those that enable users to evaluate places or premises through geolocalisation (like Foursquare), the mash-ups and open data applications (like Datos.gob.es), crowdsourcing, (like Mechanical Turk), social messaging tools through mobile devices (like WhatsApp and Line), collaborative sites (like WikiGovernment), generalist massive social networks (like Facebook and Tuenti), or professional networks (like NovaGob, Govloop and LinkedIn), among other tools (Boyd and Ellison 2007; Kaplan and Haenlein 2010; Urueña 2011; Criado and Rojas-Martín 2013a). Appropriate selection of these tools is fundamental because each offers specific characteristics. However, recent studies show that the selection criteria used by public administrations is more related to the social media's size (Criado et al. 2013). Finally, these technologies offer the opportunity to evaluate their use by exploiting the '*big data*' generated by users, which is a key element to bear in mind for their appropriate management.

In sum, the existing literature highlights innovation of social media in the public sphere. In this context, there are those who believe that these technologies contribute to: generating public information collectively (Nam 2012; Bertot et al. 2012), increasing administrative transparency (Meijer and Thaens 2010; Bertot et al. 2012; Bonsón et al. 2013), improving efficiency in terms of costs (Andersen et al. 2012), boosting participation (Ellison and Hardey 2014; Linders 2012), facilitating the co-production of public services (Chun and Warner 2010), and generating administrations that are more innovative and more focused on the citizenry (Bonsón et al. 2012). In other words, applied to society, social media could help create more open and perceptive governments, while their use at an organisational level could shift bureaucratic public administrations towards more horizontal and collaborative models.

Public administrations are using social media, mainly Facebook and Twitter, as tools to boost their relationship with citizens. Specifically, public administrations trust these 2.0 tools to increase information, participation, transparency, and collaboration in their relationships with citizens (Criado and Rojas-Martín 2013b). However, recent studies show that we are at an initial stage of development and that sections of the Spanish public administration have not met some of these objectives (Criado and Rojas-Martín 2013b; Graells and Ramilo 2013). These conclusions coincide with recent analogous studies at international level (Bonsón et al. 2012; Agostino 2013; Mossberger et al. 2013; Ellison and Hardey 2014; Sharif et al. 2014; Mainka et al. 2014).

8.3 Analytic Strategy and Methodology

This section presents the analytical strategy that guides the study. This research aims to analyse the process of adoption and use of social media in Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants. In order to achieve this objective, the following research questions have been established: (1) What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? (2) What is the perception of those who manage social media regarding the level of development in their institution? (3) What are the key inhibitors for the development of these technologies in local administrations?

There are over 8,000 local governments in Spain, although the overwhelming majority are small in size. These types of public administrations have a long historical trajectory in the Spanish politico-administrative map. The Spanish Constitution of 1978, article 140, guarantees the autonomy of the municipalities, which has led to them taking on significant responsibilities for public services (Vallés and Brugué 2001), despite recent legislative reforms. In this study we have selected municipalities with more than 50,000 inhabitants (146), given that they have a population size and a volume of activity that is conducive to technological innovations. Of those, we have specifically focused on local governments that have at least an active profile in the leading social media, through an institutional account; and therefore the universe is 124 cases (N).

The technique employed to collect data consists in a questionnaire developed by the authors from previous research in the same field of study (Criado and Rojas-Martín 2013b; Hrdinová et al. 2010) (the survey is openly available for those interested by demand to the authors). The work developed for the *National Survey of Social Media Use in State Government* by Bailey and Singleton (2010) has also been taken into account. The questionnaire comprised 21 questions directed at the people in charge, which has allowed us to collect primary data of great value. The data provides information about the state of adoption of these technologies, but they also focus on the personal perceptions that public managers have about their adoption and use. The data collection process took place between March and July 2014 and the rate of response was above 97 % (121 cases), which confirms the representativity and quality of the study's data, as well as the high level of commitment of those in charge of social media in the local governments under analysis.

The dimensions identified (that have served to develop the analysis of the questionnaire) are:

- *Presence of social media.* In this initial phase, studies are seeking to establish the level of presence of public administrations on social media through official accounts (Agostino 2013; Mossberger et al. 2013; Ellison and Hardey 2014; Sharif et al. 2014; Mainka et al. 2014). Generally, this dimension focuses on getting to know in an aggregate way the ratio of presence and the main tools employed.
- *Factors that explain the use of social media.* The purpose of this dimension consists in establishing the reasons that have driven those in charge of social media management in local governments to use these technologies. This is a dimension

that has been previously employed in similar studies about social media (Mergel 2013; Criado and Rojas-Martín 2013b; Gil-García 2012). The identification of these factors will help establish if they are fulfilling their original objectives.

- *Perception about the development of social media.* This dimension is used to analyse the perception of those responsible for social media projects. As has already been shown in previous studies, it is expected that we will find an optimistic outlook about the development and potential of these technologies (Bailey and Singleton 2010).
- *Inhibitors for the development of social media.* One of the aspects that receives least attention in this field of study is that related to inhibitors to the adoption of these technologies in public administrations. More than a few challenges have been identified in relation to these technologies in the public sphere (Han 2013).

In sum, this study is based on the analysis of the previously defined dimensions. The interpretation of the data collected through the questionnaire and of the observation of the official accounts of local governments provides some conclusions of interest in this incipient field of study. The following section presents data analysis on each of the dimensions of study.

8.4 Data and Results

In this section, we are going to present the data collected from the questionnaire about the adoption of social media. Of the 146 local governments with more than 50,000 inhabitants that exist in Spain, a total of 124 institutions have official accounts (84.9 %). Besides the information collected through the questionnaire, this data has been checked by observation and direct identification of the official accounts of the local governments. Of the 124 local governments with social media, 121 responded to the questionnaire, which represents 97.6 % of the total.

The analysis must be interpreted within the context of a recent diffusion of these technologies at this level of government, and therefore, they are at an early stage of development. Specifically, descriptive data will be shown to try to respond to each of the dimensions identified in the analytic strategy: (a) the departments responsible for their management, (b) user guides, (c) main social technologies employed, (d) motivations for their adoption, (e) perception about its development, and (f) inhibitors for its use.

8.4.1 Departments Responsible for the Management of Social Media

This organisational dimension aims to identify the department, unit, or area of the town hall where social media management is undertaken. The data shown in Fig. 8.1 can serve to help us understand the strategic direction that is being taken in the

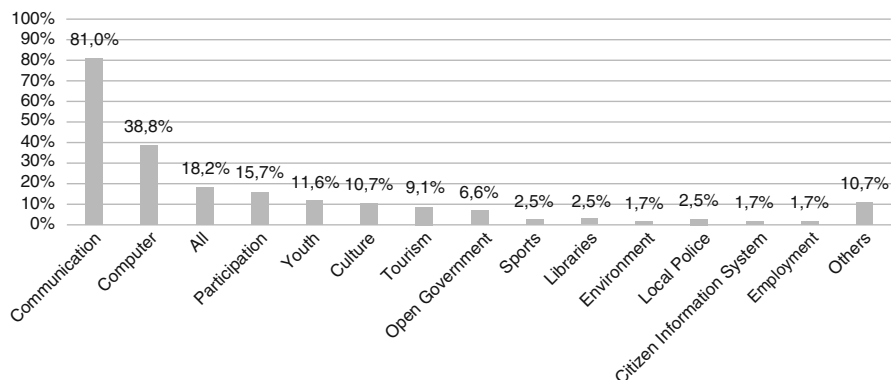


Fig. 8.1 Departments responsible for the management of social media. *Source:* own elaboration. Question 8. Could you indicate which unit/s or department/s are involved in the management of social networks in the town hall? ($N=121$)

introduction of these technologies. Additionally, we are going to focus on whether the management of social media is centralised or decentralised, given that cases exist in which various, or all, departments of the town hall participate in their management (see Fig. 8.1). This aspect is significant because it will help us understand if the strategy is aligned with the 2.0 philosophy, which seeks to create more horizontal and inclusive organisations.

The data collected show that a preponderance of communication and computer departments are involved in the management of social media. Specifically, the department of communication managed social media in 81 % of local governments, while the computer department was identified in 38.8 % of cases. The department of communication's involvement in the management of social media could be due to the informational dimension of these tools. However, this leaves in the background other relevant elements such as participation and collaboration, which coincides with the conclusions of previous studies at the level of Spain's regions (Criado and Rojas-Martín 2013b). Furthermore, communication departments are commonly located in the area of the mayor's office, which indicates the important role that they are granted within the organisation. On the other hand, the significance of computer departments in the management of social media could be explained by the technological dimension of these tools.

Additionally, a significant number of local governments have other departments that also participate in social media management. As can be seen in Fig. 8.1, the survey predominantly identified the departments of citizen participation, youth, culture, and tourism. It seems significant that there are so many departments involved in social media management. This fact could be interpreted as a step towards the distribution of their management among various town hall departments. In fact, 18.2 % of local governments responded that *all* departments are involved in the management of social media. This percentage could indicate a tendency towards

growth in the future, given that decentralised management is one of the characteristics that define these types of tools.

Finally, it is worth mentioning that the first departments specialising in *open government* are starting to appear. Specifically, eight local governments now manage social media through these types of specialised units (6.6 %), which is something entirely novel in the Spanish municipal sphere. In the years that follow, scholars will need to be alert to the spread of these departments, as their appearance will be accompanied predictably by the most distinct development of ‘the most distinct aspect of the adoption of’ social media as facilitating tools.

8.4.2 *The Introduction of Policies or Guidance for the Use of Digital Social Media*

User guides are formal documents that draw together the most relevant points for the appropriate management of social media in public administrations. These documents seek to formalise, organise, and orientate; taking into account the fact that social media have only been recently adopted by the public sector. Therefore, the identification of the existence of guides—or their non-existence—can serve as an indicator of a certain ‘normalisation’ of their use within an organisation. Their absence does not mean that municipalities are doing things incorrectly, but those institutions that have developed them demonstrate their commitment by the mere fact of having dedicated time and resources to reflect upon and formalise the use of social media.

In order to clarify what is being referred to when we speak of user guides, and without seeking to offer a definitive definition, the definition included in the ‘Use and style guide of Catalonia’s region’ (Generalitat de Catalunya 2013) has been chosen, as it was pioneering in Spain: “*The use and style guide in social networks establishes some common guidelines for a homogeneous presence in social networks. The Guide contains the procedure recommended to open email accounts or create accounts and profiles in any department, service [...] in these spaces of relationship and participation. It also enumerates the different social networking tools, the diverse uses and objectives of each, recommendations for an appropriate and fruitful presence, and the style criteria that is most appropriate for each tool.*”

As can be seen in Fig. 8.2, in order to establish if local governments have user guides available, five possible alternatives were established, and those in charge of local governments were consulted. In first place, 26.4 % of local governments were found to have a document of this type. In second place, 43.8 % of municipalities confirmed that they do not have a user guide—and furthermore that they do not foresee them being developed. In third place are local governments that do not have a user guide, but state that they are planning to develop them in less than a year (21.5 %). In fourth place are local governments that do not have a user guide, but foresee them being developed in more than a year (7.4 %). Finally, other examples

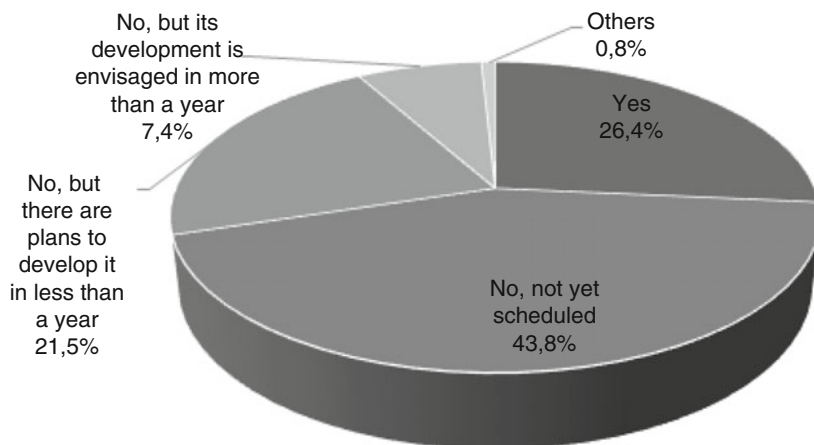


Fig. 8.2 Existence of user guides for social media. *Source:* own elaboration. Question 4. Please indicate if a user guide has been developed for use in digital social networks in your administration. ($N=120$)

that do not feature among the above are not discussed here because they barely represent 1 % of the total cases.

The data show that only a quarter of the local governments state that they have a document with these characteristics. As we have just seen, this could be interpreted as a weakness in the process of adoption of these technologies by local governments. At the same time, there are reasons for pessimism because almost half the local governments stated that they are not planning to establish a document of this type. In sum, in the majority of cases studied, there exists an absence of formal documents that establish the criteria and minimum management procedures for the use of social media.

8.4.3 *Principal Social Technologies Employed*

As we have previously seen in this chapter, there exists a wide variety of social media available on the market. Each application offers specific characteristics, and so by identifying the tools most widely employed, we are able to establish the focus of local governments in their adoption of these technologies. That is the reason for our interest in establishing the main tools that the municipalities have chosen.

Local governments have almost unanimously opted for exogenous tools to the organisation (95 %). That means, they have selected a social media created and managed by private companies rather than establishing their own tools. This first feature could indicate a strategy by local governments that is oriented towards the tools which are most used by citizens. However, the presence of social media that

are foreign to public institutions introduces unknown factors that are worth bearing in mind. In sum, this group of local governments has not implemented internal social platforms (in the vein of *challenge.gov* in the United States, or *irekia.net* in the Basque Country) to foster participation and collaboration with the citizenry.

The data shown in Fig. 8.3 display broad heterogeneity in the use of social media. Local governments opt, rather than for a single tool, for a *toolkit* of social technologies. Among all the networks, it is worth highlighting the preeminence of *Facebook* (99.2 %) and *Twitter* (96.7 %). In the case of *Facebook*, we are speaking about the most widespread social media in the world; in Spain alone, it has some 18 million users. This application predominantly focuses on relationships with friends and families, but companies, public institutions, and other social organisations also have a place. *Twitter*, on the other hand, is a *microblogging* application that has experienced high growth in recent years and that allows a high degree of interaction with other users through the exchange of information.

Besides *Facebook* and *Twitter*, we find, in third and fourth place, two tools oriented to multimedia exchange. On the one hand, *YouTube*—that allows videos contributed by users to be shared, commented upon, and evaluated—situates itself as the third most used tool by local governments (79.3 %). On the other, there is *Flickr*, oriented to sharing, commenting upon, and evaluating images uploaded by users (52.1 %). All these tools have some characteristics in common: they are free, anyone with a connection to the Internet can access them, and they are owned by companies that are external to local governments.

As has been mentioned, local governments choose tools that are: operated by companies outside their organisation and free and have the largest number of users like *Facebook*, *Twitter*, and *YouTube*. This could be explained by the budgetary restrictions that local governments have recently been experiencing. Additionally, it

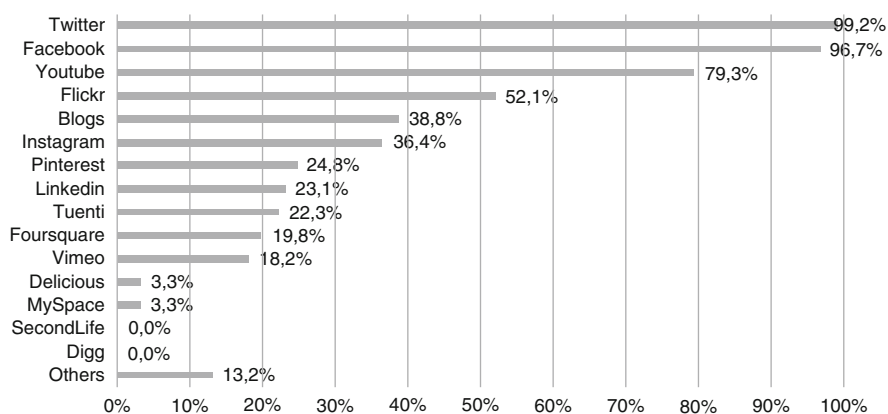


Fig. 8.3 Principal social media employed. *Source:* own elaboration. Question 7. Please indicate in which digital social networks your town hall has a presence and the number of active profiles ($N=121$)

is congruent with similar studies presented in recent years (Urueña 2011; Criado and Rojas-Martin 2012). The use of applications that are managed by companies external to local governments opens up diverse unknown factors, such as the fact that data and legislation correspond to countries that are foreign to Spanish local governments.

8.4.4 Motivations for the Use of Social Media

The fourth aspect to be analysed are the motivations that have moved local governments to adopt social media. As said above, understanding the reasons for their use will indicate municipalities' current stage of development and establish whether their stated objectives have been achieved. For that reason, it is essential to know the motivations of those who are responsible for their management in Spanish local governments.

Generally, more attention is being paid to the use of social media as a tool that can improve relationships with citizens: specifically regarding information, transparency, and participation. However, internally they can serve to boost collaboration and efficiency (Andersen et al. 2012) within public organisations. In the analysis of motivations behind the use of social media, we are going to focus on whether they are more oriented towards the external or internal dimension (Fig. 8.4).

The three main reasons given by local governments are, in first place, to *offer information* (96.7 %), in second place, *increase participation* (80.2 %), and in the third place, *increase transparency* (76.0 %). The first point worth highlighting is that these three elements are directed towards *outside* the organisation, or in other words, towards society. Therefore, one can infer that the local governments are principally backing social media as a tool directed towards improving communications and

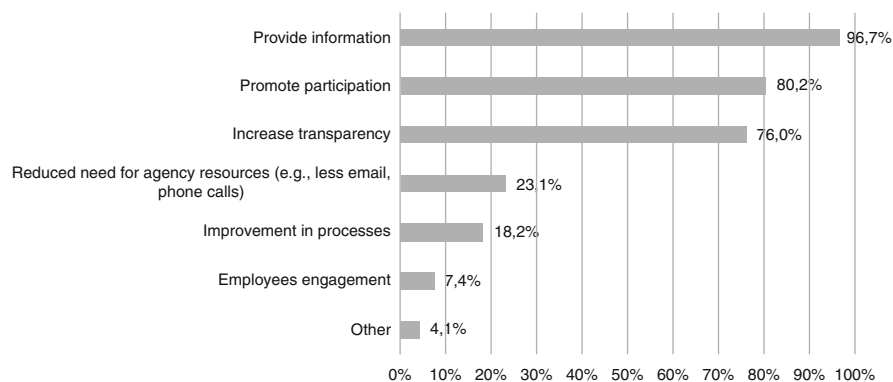


Fig. 8.4 Motivations for the use of social media. *Source:* own elaboration. Question 14. What are the main reasons that your town hall employs digital social networks? (N=119)

their relationships with citizens. This coincides with the results of previous studies at regional level (Criado and Rojas-Martín 2012). These results could also be related to the fact that it is the department of communication in the local governments that lead the process of adopting social media.

On the other hand, the questions related to the internal dimension remain in the background, including the possibility of: *reducing the resources necessary for the functioning of the administration* (23.1 %), *improving processes* (18.2 %), and *involving employees of the administration* (7.4 %). Therefore, it can be seen that there is considerable margin for improvement for the adoption of social media in this internal dimension, which could benefit efficiency in management (Andersen et al. 2012) by means of the improvement of channels of internal communication, intra and inter-administrative collaboration, modernisation of the processes of recruitment, and/or an increase in participation in the taking of decisions.

8.4.5 Perception About the Level of Development of Social Media

Leadership is a significant factor when starting up technological projects in public organisations, and therefore there is a need to understand the self-perception of those in charge about the level of development of social media in their institution. Their vision will allow us to better interpret the future evolution of social media in their organisation. It is reasonable to think that if their perception indicates a high level of development, then the evolution of social media in the following years will probably be more limited. On the other hand, if a low level of development is perceived, the margin for improvement will be greater. In order to try to measure this variable, we employed the questionnaire to ask managers about their institution's current level of development; asking them to position themselves on a scale from 1 to 5; 1 being the minimum development and 5 the maximum.

As can be seen in Fig. 8.5, the data show a perception of a *high development level* (46.4 %) or *maximum* (6.6 %) by those in charge of social media in local governments. That means, in 53 % of cases they think that their development is high. On the other hand, a small percentage of the total considers that their development is *low* (6.9 %) or *minimum* (1.3 %). Without doubt, these data offer an optimistic vision by those who manage social media in municipalities. This optimism contrasts with other results from this study that point to an incipient phase of development in local governments. It could be argued that local governments' strategy is more oriented towards communication, and that as a consequence the objective of providing information through social media has already been completed; therefore, managers indicate that they are satisfied with their current level of development. If that is the case, this perspective would confirm the need to increase understanding about the potential of social technologies in the activity of Spanish local governments.

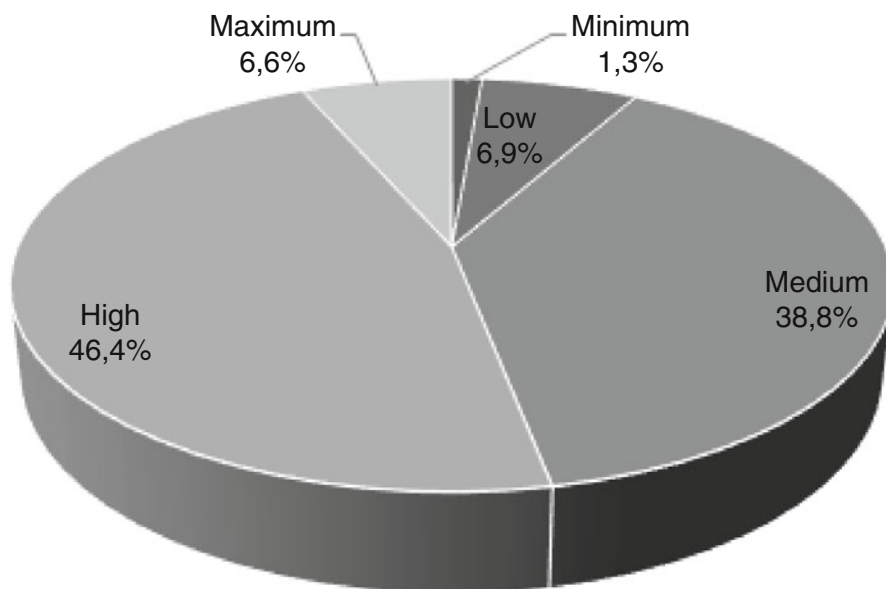


Fig. 8.5 Perception of the level of development of social media. *Source:* own elaboration. Question 16. Despite the concerns and aforementioned risks, how would you characterise the level of development of the digital social networks in your town hall? ($N=116$)

8.4.6 *Inhibitors in the Use of Social Media*

In this section, we are going to identify the main inhibitors for the use of social media in public administrations. For that reason, we have asked those in charge of these tools in local governments to choose between eight possible options that have been identified as barriers to the use of social technologies in public organisations (Bailey and Singleton 2010). Each of the possible responses must be marked on a scale where 1 is considered to be a very low inhibitor and 5 very high. This information will allow us to better understand the barriers that might slow, or even impede, the use of social media.

The data show the average of the responses of all the local governments. The greatest inhibitors to the use of social media in local governments are the: *organisational culture* (2.6/5) and *security* (2.6/5). These are followed closely by concerns about the absence of a governmental framework (2.4/5) and privacy (2.4/5). As can be seen, all of these inhibitors could be explained by the existing lack of experience in organisations in this sphere, as employees are dealing with technologies that have been introduced in recent years (Fig. 8.6).

It is notable that despite support for the use of social media, as we have seen above, the tools are external to local governments, and those in charge have to trust

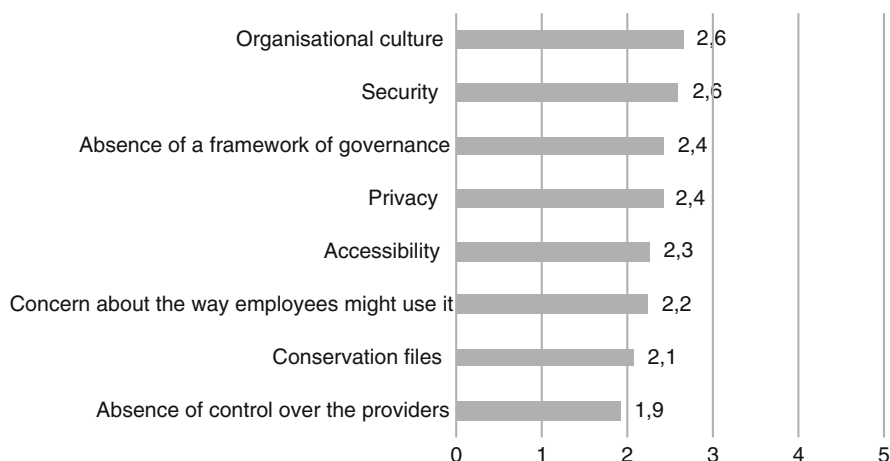


Fig. 8.6 Inhibitors for the use of social media. *Source:* own elaboration. Question 15. The following questions have been considered as inhibitors in the use of digital social networks in public administrations or as potential risks. (1 is very low and 5 very high). ($N = 116$)

when faced with *a lack of control over the suppliers*. In fact, this inhibitor was selected as ‘the least relevant’ of the inhibitors (1.9/5). One possible explanation for this result would be that given that the use of social media is predominantly focused on improving information for citizens, there are no formal commitments for local governments. As has been shown by other available data, local governments are employing these tools as an additional channel of ‘up-down’ informal communication, more than as formal tools to increase *open government*. Given this conclusion, perhaps it is necessary to raise the question about what is the best strategy for leaders in the management of social media in public organisations.

8.5 Discussion and Conclusions

This section presents the main contributions of this research, as well as how it advances the study of social media in public administrations. This study responds to the research questions raised at the start: (1) What are the key factors that explain the use of social media in public administrations? (2) What is the perception of those who manage social media regarding the level of development in their institution? (3) What are the key inhibitors for the development of these technologies in local administrations? The data presented provide relevant information for the development of this field of study and help us better understand the strategies, uses, and level of development of social technologies in local governments.

The results obtained in this study show that the use of social media by local governments is both a reality and that *it has come to stay*. Spanish local governments

with more than 50,000 inhabitants have adopted these technologies in a generalised way. The data obtained show a high diffusion of these technologies (84.9 %). Furthermore, the factors that have motivated the introduction of social media in local governments (*information, transparency, and participation*) coincide with the objectives described in the literature (Meijer and Thaens 2010; Nam 2012; Bertot et al. 2012; Bertot et al. 2012; Linders 2012; Criado and Rojas-Martin 2012; Bonsón et al. 2013; Ellison and Hardey 2014).

However, this high level of diffusion does not signify that they are achieving the objectives that inspired their adoption. The potential improvements that social media could bring to local governments have barely been achieved. It is possible that the adoption of social media has favoured an improvement in the dimension of information; however, data do not exist that demonstrate that local governments are achieving greater quotas of transparency and participation. The results obtained in this study show a still incipient development in the use of these social technologies, which besides are similar to the results of recent studies at international level (Agostino 2013; Bonsón et al. 2012; Ellison and Hardey 2014).

The adoption of social media by local governments clearly shows a double strategy on the basis of the tools adopted: (1) support for the use of external applications developed by private companies that are provided for free and (2) prioritisation for the use of the most popular applications among citizens. Local governments have rarely developed their own applications, but instead have chosen *Facebook*, *Twitter*, and *YouTube*, which already have broad diffusion. The reasons for this might be found in the context of restricted expenditure among local governments and the attempt to have an institutional presence where citizens can be found. In other words, local governments are employing social media as tools to get closer to citizens, as has been highlighted above, with the objective of improving information, transparency, and participation.

The perception of those responsible for the level of social media in their institutions in general terms is highly optimistic. Besides considering that their local governments have a high level of development, they rarely identify significant inhibitors to the use of social media. The two main elements identified as inhibitors are the *organisational culture* and *security*. However, as has been seen above, they have not been identified as critical elements. Similarly, those in charge have confidence in their use despite the fact that: (1) their management is not formalised in documents or formal user guides that orientate and assure their correct functioning and (2) the tools employed are outside the control of the local governments. This perception, that is considered *cyberoptimist*, could be due to the fact that local governments are employing these tools as means of communication, rather than as a new space to increase transparency, participation, and collaboration.

The results of this research show some weaknesses in the process of adoption of social media by local governments that could be resolved by putting in place specific strategies. Among the actions to develop, we would emphasise, in first place, the need to define a strategy to achieve the objectives that motivated their adoption. In second place, to formalise their uses, styles, and processes to achieve the said objectives. Additionally, to transform the organisational culture following the

2.0 philosophy, in a more inclusive and horizontal way, by adequately training public employees. Finally, local governments need to address the challenges of security, privacy, and ethics that the use of these technologies entails. These weaknesses, identified during the research, bring into question whether the management models that have been adopted, in their current forms, are the most appropriate to implement policies of transparency, participation, and collaboration in local governments.

This chapter has contributed to the field of study of social media in the public sector by presenting new data about the larger Spanish local governments, which additionally will be able to serve for future comparative studies at international level. Methodologically, this study sustains itself on the responses to the questionnaire sent to those in charge of social media in local governments and a review of the most current bibliography. Therefore, in this initial phase of introduction, this research will be of interest as much for professionals within the public sector as for researchers specialising in this field of study. At the same time, it is hoped to evolve the work with a statistical exploitation of the data in an even more sophisticated way.

The results obtained in this research deal exclusively with Spanish local governments with more than 50,000 inhabitants. Therefore, they must not be generalised to other sections of the public sector (or specific public policies areas), although many of the results coincide with studies previously undertaken in the Spanish regional sphere (Criado and Rojas-Martín 2013b). In order to go deeper in this field of study, new research of a systematic character and also comparative analysis between different countries are necessary to help contrast the data presented in this research, as well as other work already mentioned above. Additionally, it would be interesting to develop studies of a sectorial character focused on the analysis of social media for specific public policies.

Acknowledgement This research has been funded by the grant CSO2013-48641-C2-1-R, Spanish Ministry of Economy and Competitiveness, project: A new local architecture: efficiency, dimension, and democracy.

References

- Agostino, D. (2013). Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities. *Public Relations Review*, 39(3), 232–234.
- Andersen, K. N., Medaglia, R., & Henriksen, H. Z. (2012). Social media in public health care: Impact domain propositions. *Government Information Quarterly*, 29(4), 462–469.
- Bailey, C., & Singleton, R. (2010). *National survey of social media use in state government*. Lexington, KY: NASCIO.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2012). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30–40.

- Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2013). Analysis of European municipalities' Facebook channels activity and citizens' engagement. Retrieved August 16, 2014, from http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/84g.pdf.
- Bonsón, E., Torres, L., Royo, S., & Flores, F. (2012). Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29(2), 123–132.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making connections between citizens, data and government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1–2), 1–9.
- Chun, S. A., & Warner, J. (2010). Finding information in an era of abundance: Towards a collaborative tagging environment in government. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1–2), 89–103.
- Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2013). Gobierno Electrónico, Gestión y Políticas Públicas. *Gestión y Política Pública*, 22, 3–48.
- Criado, J.I., & Rojas-Martin, F. (2012). *Strategies and realities of social media diffusion in the public sector: Evidence from the regional government in Spain*. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration. Bergen, Norway.
- Criado, J.I., & Rojas-Martin, F. (2013a). (Eds.). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona: EAPC.
- Criado, J. I., & Rojas-Martín, F. (2013b). Social media and public administration in Spain: A comparative analysis of the regional level of government. In J. Gil-García (Ed.), *E-Government success around the world: Cases, empirical studies, and practical recommendations* (pp. 276–298). IGI Global: Hershey, PA.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, R. (2013). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 320–328.
- Generalitat de Catalunya (2013). Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Cataluña. Retrieved August 2014, from http://www.gencat.cat/web/meugencat/documents/guia_usos_xarxa_es.pdf.
- Dixon, B. E. (2010). Towards e-government 2.0: An assessment of where e-government 2.0 is and where it is headed. *Public Administration & Management*, 15(2), 418–454.
- Ellison, N., & Hardey, M. (2014). Social media and local government: Citizenship, consumption and democracy. *Local Government Studies*, 40(1), 21–40.
- Elogia (2014). *V Estudio Anual sobre Redes Sociales IAB*. Madrid, Spain.
- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting electronic government success: An integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions*. New York: Springer.
- Graells i Costa, J., & Ramilo Araujo, M. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red: la Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Oleiros: Netbiblo.
- Han, B.-C. (2013). *La Sociedad de las transparencias*. Barcelona: Herder.
- Heidinger, C., Buchmann, E., & Böhn, K. (2010). Impact assessment in public policy: Towards a web 2.0 application. *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 15(1–2), 33–50.
- Hrdinová, J., Helbig, N., & Peters, C. S. (2010). Designing social media policy for government: Eight essential elements, Albany: The Research foundation of State University of New York. Retrieved August 16, 2014, from <http://www.ctg.albany.edu/publications>.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446–454.
- Mainka, A., Hartmann, S., Stock, W. G., & Peters, I. (2014). Government and social media: A case study of 31 informational world cities. In R. H. Sprague (Ed.), *Proceeding of the 47th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 1715–1724). Waikoloa: CPS.
- Meijer, A., & Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: Strategic use of new internet technologies in government. *Government Information Quarterly*, 27(2), 113–121.

- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17(3–4), 281–292.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130.
- Mossberger, K., Wu, Y., & Crawford, J. (2013). Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 30(4), 351–358.
- Nam, T. (2012). Dual effects of the internet on political activism: Reinforcing and mobilizing. *Government Information Quarterly*, 29(1), 90–97.
- Sáez-Martín, A., Haro-de-Rosario, A., & Caba-Perez, C. (2014). A vision of social media in the Spanish Smartest Cities. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(4), 521–544.
- Sharif, M. H. M., Troshani, I., & Davidson, R. (2014). Adoption of social media services: The case of local government organizations in Australia. In Z. Sun & J. Yearwood (Eds.), *Handbook of research on demand-driven web services: Theory, technologies, and applications* (pp. 207–308). Hershey, PA: IGI Global.
- Urueña (2011). Las Redes Sociales en Internet. Madrid:ONTSI. Retrieved August 14, 2014, from <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes>.
- Urueña, A. (2013). La Sociedad en Red. Informe Anual 2013. Madrid:ONTSI. Retrieved August 14, 2014, from <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes>.
- Vallés, J. M., & Brugué, Q. (2001). El gobierno local. In M. Alcántara & A. Martínez (Eds.), *Política y Gobierno en España* (pp. 267–302). Valencia: Tirant lo blanch.

4.5. Enacting social media success in local public administrations. An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors

Enacting social media success in local public administrations

An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors

J. Ignacio Criado and Francisco Rojas-Martín

*Department of Political Science and International Relations,
Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, Spain, and*

J. Ramon Gil-Garcia

*University at Albany, State University of New York, Albany, USA and
Centro de Investigación y Docencia Económicas, Mexico City, Mexico*

Enacting social
media success

31

Received 19 March 2016
Revised 17 August 2016
Accepted 13 September 2016

Abstract

Purpose – The diffusion of social media among public administrations has significantly grown in the last years. This phenomenon has created a field of research that seeks to understand the adoption and impact of social media in the public sector. The purpose of this paper is to identify the factors that make social media successful in Spanish local governments.

Design/methodology/approach – The paper is based on an adapted version of a neo-institutional model: Enacting Electronic Government Success (EEGS). The data have been collected through three main sources: primary data from a questionnaire designed and conducted by the authors, secondary data of statistical sources, and tertiary data collected through Klout Score.

Findings – The results from a survey and statistical analysis provide preliminary validation of the model and show a direct relationship between organizational, institutional, and environmental factors with the successful use of social media in local public administrations. The data analysis shows that ten variables jointly explain 54.6 percent (adjusted $R^2 = 0.546$) of the variability observed in the dependent variable.

Research limitations/implications – First, the analysis model used represents a limited sample size to carry out a complex quantitative analysis. Second, the use of Klout Scores can offer some bias. Finally, certain variables complicate the comparative potential of the study.

Originality/value – This study provides original primary data and contributes to the growing field of study related to social technologies in public administrations. This research also confirms in an exploratory way the validity of the EEGS model.

Keywords Social media, Public sector management, Public administration, Social networks, neo-institutionalism, Institutional theory

Paper type Research paper

1. Introduction

The diffusion of social media has occurred rapidly, particularly in the last 15 years. Some social media services that grew extremely fast and that were early objects of study, such as SixDegrees, have either disappeared or are on their way to doing so, while others have developed more recently, such as Facebook and Twitter, and have hundreds of millions of users across the world (Boyd and Ellison, 2007). In sum, the data show a high level of penetration in advanced societies of these social technologies. It has been calculated that there are around 2.44 billion social media users around the globe (Statista, 2016), which helps us understand the scale of this phenomenon.

There is broad consensus in the literature about the rapid diffusion of social media among public administrations at all levels (Agostino, 2013; Bonson *et al.*, 2013;

This research has been possible with the support of the research programme S2015/HUM-3466 NEW TRUST-CM (Comunidad de Madrid) and research project CSO2013-48641-C2-1-R (Ministerio de Economía y Competitividad).



International Journal of Public
Sector Management
Vol. 30 No. 1, 2017
pp. 31-47
© Emerald Publishing Limited
0951-3558
DOI 10.1108/IJPSM-03-2016-0053

Criado and Rojas-Martín, 2015a; Criado *et al.*, 2013; De Saulles, 2011; Graham and Avery, 2013; Mainka *et al.*, 2014; Maultasch Oliveira and Welch, 2013; Mickoleit, 2014; Mossberger *et al.*, 2013; Nam, 2012a; Panagiotopoulos and Sams, 2012; Sobaci, 2015). However, it is also true that there remains a great deal of work to do to understand the dynamics that occur around the adoption of these technologies in the public sector. In this context, it is important to identify the factors that lead to success in the use of social media by public administrations, particularly in terms of interaction and engagement with citizens.

This study develops a line of research about social media in public administrations and seeks to fill a gap at both theoretical and empirical levels. This work has been refined since 2013, and has evolved with contributions in diverse academic conferences and seminars. The research question of this paper is:

RQ1. What are the success factors for social media use in local public administrations?

We try to answer this question with data from an analysis of large Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants. In the absence of holistic models to analyze social media in public administrations, we propose that a starting point is the Enacting Electronic Government Success (EEGS) model, put forward by Gil-García (2012). This theoretical neo-institutional model has been previously applied to the study of electronic government (e-government) and, according to his author, is inspired by Fountain's (2001) book, in which she studied the interactions generated between government and information technologies. Therefore, this study contributes from the theoretical level, putting forward a model of analysis adapting a previous framework for future research in the field of social media in public administrations.

The paper is organized in six sections, including the foregoing introduction. The following section contains the theoretical and analytical framework; Section 3 describes the research design and methods used for this study, including sample selection and data collection approach. Section 4 presents results and implications. Finally, the final section is dedicated to concluding remarks.

2. Theoretical and analytical framework

The rapid diffusion of social media in public administrations across the world has generated widespread interest from academics. The study of this phenomenon is relatively recent and has a multidisciplinary character (Boyd and Ellison, 2007), including the fields of computer science, business, law, sociology, political science, and public management, among others. Each of these disciplines has a common aim: to understand technologies whose social component converts them into something potentially disruptive. From the side of public administration studies, some authors, like Mergel (2012b), argue that the application of these tools in the public sector can be considered the "fifth wave" of information and communication technologies (ICTs). This state of development, in the case of public administrations, would situate us in a process of transition from e-government to Government 2.0, characterized by the co-creation of services and more inclusive public decision making (Chun *et al.*, 2010, Nam, 2012a).

2.1 Theories to study information technology in public administration

With the aim of proposing an analytical framework for social media research in public administrations, we start with the presentation of a neo-institutional model (Gil-García, 2012): EEGS. Neo-institutionalism represents a useful theoretical framework to understand factors that may influence technology adoption processes in government agencies (Criado, 2009; Criado and Rojas-Martín, 2015b; Fountain, 2001; Gil-García, 2012; Luna-Reyes and Gil-García, 2011; Orlikowski and Iacono, 2001). The EEGS model is orientated toward the analysis of e-government and so in this paper some adaptation is required in order to be able to employ it

in social media research. Likewise, it is necessary to credit previous approaches to information technology in organizations influencing this perspective.

There are several theoretical approaches that help to explain the interactions between information technologies and organizations. As Gil-García (2012, p. 33) pinpoints in his revision of literature, “each of these approaches emphasizes different ontological, epistemological, and methodological characteristics of the research within the information systems field. However, most of them agree on the existence of a theoretical approach that emphasizes the social and complex nature of information systems.” Among others, social constructivism, socio-technical systems theory, organizational psychology or structuration theory are some of the most prominent approaches to build an ensemble view of information technology and organizations.

First, social constructivism introduces the concept of “multiple enactments.” It looks at how technologies are adopted in complex social and organizational systems (Sismondo, 2009). In Orlikowski and Iacono (2006, p. 36) words: “Because IT artifacts are designed, constructed, and used by people, they are shaped by the interest, values, and assumptions of a wide variety of communities of developers, investors, users, etc.” In other words, social actors interacting with technological artifacts shape their meanings, what is crucial to understand the dynamic and emergent nature of information technology in organizations.

On the other hand, socio-technical systems approaches consider technologies as socio-technical networks. They do not have direct effects but they are mediated by other internal and external environmental dimensions (Kraemer *et al.*, 1989). Therefore, it is necessary studying that environment in order to understand the IT effects on organizations. Thus, the study of organizational environment is critical to make sense of the effects of those external factors (technological availability, economic conditions, or vendor marketing practices) in the process of technological adoption in organizations. At the same time, internal factors (structure of the information systems staff, structure of the information systems organization, or organizational structure) operate in the process of computing change. Most recently, Cordella and Iannacci (2010) found similar dynamics in terms of the relationship between e-government policies and information systems choice and design.

Third, organizational psychology looks at the impacts of the new technologies in the organizations introducing the concepts of “technologies as equivoque” or “sense making.” Weick (1990) emphasizes the importance of “pre-conceptions” to understand the results of a process of “enactment” in organizations (Weick, 1979, 1995). This work highlights the interaction between people and information technology and the process-driven mechanisms behind the diffusion of information technologies in organizations.

Additionally, structuration theory looks at the individuals’ interactions to understand social practices. Individual actions are constrained by social rules and, at the same time, social structures are affected by those actions. According to this theory, technologies impact social structures affecting the way society thinks and behaves (De Sanctis and Poole, 1994). These authors also suggest the dynamic nature of technology adoption and use in organizational settings. In this case, there is a duality between structuration and appropriation processes, being the second the immediate visible actions, which are evidence of deeper structuration dynamics.

Finally, EGGS model is also inspired by a previous theoretical approach to the adoption and use of ICTs, specifically, in public administration: technology enactment framework. Fountain (2001) created this analytical framework, through which she sought to understand the influence of institutional arrangements and organizational forms in the selection, design, implementation, and use of ICTs in the public administrations of the USA. In her work, Fountain (2001) explained how objective information technologies are influenced by these factors, which then produce “enacted technologies”. According to the author, this influence transforms the original objective technology, which may become molded by institutional

factors, giving rise to “represented technology.” As a result, “It is not surprising, therefore, that similar organizations may use identical information systems in vastly different ways” (Fountain, 2001, p. 89). At the same time, she concluded that adopted technologies can also modify the prevailing institutional and organizational order in a recursive manner.

For his part, Gil-García (2012) used the technology enactment framework as a basis to develop a broader analytical proposal about e-government in public organizations. The EEGS is a unifying concept that has been tested through studies of information technologies in the sphere of public administrations. But it is also a model that could be used to understand any type of e-government initiative, including the use of social media (Gil-García, 2012). The EEGS model seeks to enhance the technology enactment framework, incorporating social constructivism, socio-technical approaches, structuration theories, environmental frameworks, and other unifying lenses. As a result, this framework not only takes into account Fountain’s (2001) institutional and organizational arrangements in public administration, but it also analyzes the contextual or environmental conditions of those administrations. EEGS also proposes how to measure some of the main construct and how to test some of the relationships among them.

In this proposed model, the success of information technology is defined and represented in terms of enacted technology and organizational outputs and outcomes. In the seminal study of Gil-García (2012), enacted technology refers to certain characteristics of e-government initiatives (hardware, software, functionality, usability, or accessibility), but also the derived social relations and diverse uses. In his proposal, success would also include some of the “potential outputs and outcomes stated in the goals and objectives of an e-government initiative such as efficiency, cost-savings, effectiveness, greater service quality, transparency, and/or increased citizen participation, among others” (Gil-García, 2012, p. 55). Then, according to the EEGS model, the study of social media success in government can be tackle addressing the following research question:

RQ1. What are the success factors for social media use in local public administrations?

Including the hypothesis of the research, this perspective is now developed in the following paragraphs addressing to components of an analytical framework to investigate success factors of social media technologies in public sector organizations.

2.2 Analytical strategy

The EEGS model is inspired in the previous theoretical approaches, giving more attention to the political nature of public organizations. While adopting some of the ideas of previous theoretical frameworks, it considers the effects of ICTs in the public sector, including social media, not as independent results, but rather as dependent on other exogenous factors such as institutional arrangements, organizational practices, and the context in which they are embedded (political, demographic, economic, etc.). Therefore, if an understanding of the results of the implementation of e-government in public administrations is sought, then the institutional, organizational, and contextual factors that influence these technologies must be studied (Gascó *et al.*, 2012; Gil-García, 2012) (see Figure 1).

2.2.1 Social media success in public administration. The above three dimensions are used in the analysis of the success of social media in the public administration. The study of social media technologies success is now in its infancy; however it can be analyzed paying attention to other previous technologies. Research on information technology and organizations have highlighted the objective and subjective outcomes that can be used to measure the success of a project. Kraemer *et al.* (1989) suggested objective outcomes as observed results of the “computing package” and subjective outcomes as the interpretations of those results by different groups within the organization.

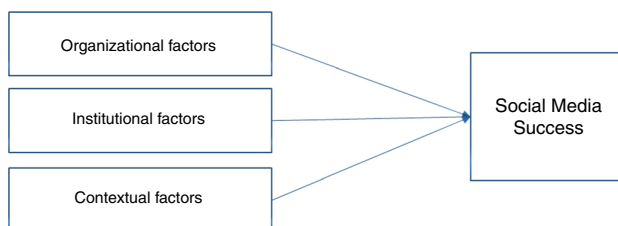
Consequently, it is not easy to find a consensus on evaluating the results of a technological project within a given organization.

In the same vein, defining the success of social media is problematic because there is a certain level of abstraction and success can be interpreted in a multitude of ways. There is a line of study that has previously discussed this problem and sought to standardize the measurement of success in public sector technology adoption (Gil-García, 2012; Hofmann *et al.*, 2013; Luna-Reyes *et al.*, 2013; Mergel, 2013). In some cases, the emphasis has been put on analysis of the content: identifying those technologies that offer the best results in terms of positive interactions (Hofmann *et al.*, 2013; Magnusson *et al.*, 2012). In this case, our study relies on a neo-institutional perspective by analyzing explanatory factors for the success of social media in the public administration (Gil-García, 2012). This paper contributes to the social media in public administration field testing social media success as a dependent variable.

At this point, the Klout Score is the most internationally used measurement of social media success. This scale allows us to identify social media profiles with the largest number of followers, the most activity, that produce the greatest number of interactions, and that have the most positive evaluations. In sum, these represent a collection of variables that have been employed in previous research in this field of study in order to assess the level of success of social media use in organizations (Kaplan and Haenlein, 2010, p. 65; Mickoleit, 2014). In other words, Klout Score is an index providing a measure of influence of social media profiles of organizations, being the most internationally recognized. This measure can be used in both private and public sector settings. Now, it is time to focus on the three constructs and factors of the model, including the hypothesis derived from the literature review.

2.2.2 Organizational factors. The EECS model includes the organizational dimension as an important factor in the analysis of e-government. The organizational structures and processes as well as management strategies have a direct influence on the success of the technologies adopted, implemented, and used (Luna-Reyes and Gil-García, 2011). Both constructs are unified in the EECS framework through indicators such as the number of people who work in ICT for the organization, accessibility to training for professionals, the number of channels of communication employed, and the service that is provided, either internally or externally (Gil-García, 2012, p. 69).

This construct integrates both organizational forms and management action. This is coherent with other previous integrative approaches that recognize the filter function of information technology management (Kraemer *et al.*, 1989; Cordella and Iannacci, 2010). Among these organizational/managerial factors positively affecting the success of social technologies this study includes the existence of a strategic plan (Gascó *et al.*, 2012; Gil-García, 2012; Meijer and Thaens, 2013; Picazo-Vela *et al.*, 2012), existence of public employees training (Gil-García, 2012), organizational size (Gil-García, 2012), technological experience of the organization (Criado, 2009; Gascó *et al.*, 2012), and



Source: Own elaboration adopted from Gil-García (2012)

Figure 1.
Relations between the analytical variables

leadership (Gascó *et al.*, 2012). In this case, the hypotheses, together with some sub-hypothesis, of this study are:

- H1. The structures and organizational processes have a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H1a. The existence of a strategic social media plan has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H1b. The access to specific training by the public employees of the municipality has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H1c. The size of the organization has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H1d. The experience of the organization in the use of social media has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H1e. The existence of project leadership has a direct relationship on the success of social media in public administration.

2.2.3 Institutional factors. The EEGS model also includes institutional factors. These factors are essential to adequately understand the results of any ICT project in public administrations (Luna-Reyes and Gil-Garcia, 2011). In the words of Gil-Garcia (2012, p. 60), "Institutional arrangements are very important elements in understanding how information technologies are selected, designed, implemented, and used in public organizations." These arrangements include the laws, regulations, system of government, political control, and cultural or socio-structural behaviors impose to and/or accepted by members of the organization.

The analysis of institutional factors acquires special importance in public administrations because of their specific and unique characteristics. In the words of Criado (2009, p. 18): "The adoption and diffusion processes of the new technologies in government agencies present difficulties due to their bureaucratic and institutionalized environments." Taking this dimension into account is critical in order to understand the elements that may explain either the success or failure in the adoption of these social technologies. The institutional factors that positively affect social technologies success include the orientation to transparency of the organization (Luna-Reyes *et al.*, 2009; Bonson *et al.*, 2012), the existence of normalized criteria about the use of social media technologies (Gil-García, 2012), formal commitments related to access to public information (Luna-Reyes *et al.*, 2009; Graham and Avery, 2013; Nam, 2012b; Bertot *et al.*, 2012b), development of e-administración (Mickoleit, 2014; Bertot *et al.*, 2012a), and promotion of citizen participation (Mickoleit, 2014; Ellison and Hardey, 2014; Linders, 2012; Bertot *et al.*, 2012a; Picazo-Vela *et al.*, 2012). Then, the general hypotheses related to this construct are as follows:

- H2. The institutional arrangements have a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H2a. The existence of formal commitments regarding transparency has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H2b. The existence of formal commitments about access to public information has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H2c. The existence of formal commitments about e-administration development has a direct relationship on the success of social media in public administration.
- H2d. The existence of normalized criteria for the use of social media has a direct relationship on the success of social media in public administration.

H2e. The existence of formal commitments about participation has a direct relationship on the success of social media in public administration.

H2f. The existence of a culture of transparency has a direct relationship on the success of social media in public administration.

2.2.4 Environmental factors. The EEGS model includes an additional dimension that is orientated toward identifying the contextual or environmental factors that affect the use of technology in public administrations. The environmental conditions are identified in the literature as relevant factors “in shaping the way information technology is designed, implemented, and used in organizations” (Gil-García, 2012, p. 61). However, the evidence indicates that this influence can be mediated by institutional or organizational variables (Gil-García, 2012). Therefore, it is important to control for the effects of environmental factors on the characteristics of information technologies used in the public sector.

Different authors have investigated the impact of environmental factors on information technology implementation. Clearly, the context of public organizations is without doubt an important factor for the success of information technologies (Kraemer *et al.*, 1989). Here, technological (Criado, 2009; Gascó, 2009), economic (Gascó *et al.*, 2012; Gil-García, 2012), demographic (Gil-García, 2012), and political contextual variables of public organizations help to understand the dynamics behind social media implementation, as they will have a positive impact on it success. Looking at the main environmental variables, the hypotheses of this research are:

H3. The environmental conditions have a direct relationship on the success of social media in public administration.

H3a. The technological development in the municipality (in terms of access to the internet and ICTs product equipment) has a direct relationship on the success of social media in public administration.

H3b. The economic development of the municipality (in terms of budget balance, total debt and unemployment rates) has a direct relationship on the success of social media in public administration.

H3c. The demographic development of the municipality (in terms of population size, educational level, and average age) has a direct relationship on the success of social media in public administration.

H3d. The political development of the municipality (in terms of political stability of government, mayor’s political party, and existence of majority government) has a direct relationship on the success of social media in public administration.

In sum, the model described in this section may be used in to understand any type of social media policy. This paper is the first instance to test the validity of the EEGS model to the use of social media technologies in public administrations. Then, the purpose of this research is demonstrate the usefulness of this enacting framework by analyzing the organizational/managerial, institutional, and environmental aspects related to social media success in local public administration. The following section presents the research design and methods used to fulfill the abovementioned purpose.

3. Research design and methods

This paper is going to use the EEGS model as a point of departure to develop a proposal for an analytical model adapted to social media. We selected this starting point for three reasons. First, because it has been successfully tested in previous studies of the public sector. Second, we have drawn on a model designed to analyze e-government, which can

also encompass the study of social media in public administrations (Gil-García, 2012). Lastly, a neo-institutional focus, like the one found in the EEGS model, provides tools to understand complex phenomenon in the relationships between information technologies and public administrations (Criado, 2009, p. 18; Criado and Rojas-Martín, 2015b; Gil-García, 2012, p. 53).

In order to respond to the research question, we rely on a group of integrated independent variables in three large constructs, following the approach undertaken in the EEGS model: organizational structures and processes (X1); institutional arrangements (X2); and environmental conditions (X3). Finally, the dependent variable is the success of social media in municipalities (Y). These three dimensions are operationalized through the identification of specific indicators related to the analysis of social media.

In order to operationalize the construct “organizational structures and processes” (X1), we employ the following five indicators: project management (Gascó *et al.*, 2012; Gil-García, 2012; Meijer and Thaens, 2013; Picazo-Vela *et al.*, 2012), represented by the existence of a strategic plan for social media; the size of the organization, measured by the number of employees in the unit that manages social media (Gil-García, 2012); employee access to training (Gil-García, 2012), including whether or not specific training exists for the employees responsible for managing social media; the organization’s experience in the use of social media (Gascó *et al.*, 2012), as expressed by the number of years employing these technologies; and leadership in the form of a champion for social media among organizational management (Gascó *et al.*, 2012) (Tables I-III).

The aim of this study is to identify the variables that contribute to explaining the success of the use of social media in Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants (Y), although the proposal may be applied to other public institutions at different levels or with different functions. The dependent variable, “success in the use of the social media” (Y), is measured by using the Klout Score scale of social influence, a measure that prior scholars have employed in their work (Anger and Kittl, 2011; Edwards *et al.*, 2013). The Klout (2015) Score index is the most widespread global measurement of social media influence, with more

Table I.
Operationalization of
the analytical model:
organizational
dimension

Dimension	Independent variable	Information	Source
Organizational structures and processes/ organizational characteristics and management strategies	Existence of a strategic social media plan	3. Are the initiatives related to social media documented in a strategic plan for information technologies, the action plans of those responsible for the technological area, and/or the public communications with citizens?	Questionnaire
	Access to specific training by the municipality	12. Do you receive training in the management of social media by the municipality?	Questionnaire
	Size of the organization (Number of employees in the unit)	11. Could you indicate to us how many people are dedicated to work related to the management of social media in your institution?	Questionnaire
	Experience of the organization in the use of social media	1. Could you indicate for me from what date social media have been present on the official profiles of your municipality?	Questionnaire
	Leadership	13. Do you believe that there is leadership at the head of your institution supporting the presence of social media?	Questionnaire

Source: Own elaboration

				Enacting social media success
Dimension	Independent variable	Information	Source	39
Institutional arrangements	Formal commitments about transparency	2. Do there exist formal commitments about transparency, access to public information or the development of e-administration in your municipality?	Questionnaire	
	Formal commitments about access to public information	2. Do there exist formal commitments about transparency, access to public information or the development of e-administration in your municipality?	Questionnaire	
	Formal commitments about e-administration	2. Do there exist formal commitments about transparency, access to public information or the development of e-administration in your town hall?	Questionnaire	
	Existence of normalized criteria for the use of the social media	4. Please indicate if some kind of user guide has been developed for the use of social media in your administration	Questionnaire	
	Formal commitments about participation	3. Degree of commitment with citizens	Questionnaire	
	Culture of transparency	Extracted from the ITA International Transparency Index 2014	ITA International Transparency Index	Table II. Operationalization of the analytical model: Institutional arrangements

Source: Own elaboration

Dimension	Independent variable	Information	Source	Table III. Operationalization of the analytical model: environmental conditions
Environmental conditions	Technological development	Access to the internet in households with computer equipment	Statistics National Institute (INE)	
		ICT product equipment in households	Statistics National Institute (INE)	
	Economy	Balance	Ministry of Taxation and Public Administrations	
		Total debt per inhabitant	Ministry of Taxation and Public Administrations	
		Unemployed	Statistics National Institute (INE)	
	Demography	Population	Statistics National Institute (INE)	
		Educational level	Ministry of Education	
		Average age	Statistics National Institute (INE)	
	Politics	Political stability of government	Wikipedia and Ministry of the Interior	
		Political party of the mayor	Wikipedia and Ministry of the Interior	
		Minority/majority government	Wikipedia and Ministry of the Interior	

Source: Own elaboration

than 620 million profiles, individual and organizational, including the public sector. In order to determine the Klout Score of a profile, the application analyzes some user's social media measures and assigns a score between 1 and 100, with 0 being the minimum level of influence and 100 the maximum. The application measures the size of the user network and correlates its content with the ways that other users make use of it. It is not merely a quantitative index that measures the volume of content generated or of profile followers, but

rather the capacity to influence (Edwards *et al.*, 2013). This point is essential because it allows us to adequately capture, with comparative potential and through a synthetic index, the degree of success of public organizations with social media use (the dependent variable of this study).

Municipalities are a type of public administration with a long historical trajectory on the Spanish politico-administrative map (Vallés and Brugué, 2001). Specifically, there are more than 8,000 municipalities in Spain with very heterogeneous sizes and populations. Furthermore, many of the municipalities are responsible for the delivery of services that are important for the welfare of local communities.

In this study the sample selection takes into account population size, with the aim of analyzing municipalities that have sufficient capacity to employ innovative technologies. From that starting point, we selected municipalities with a population greater than 50,000 (producing a total of 146). Of those, we have specifically focused on those that have, at a minimum, an active profile on Facebook and Twitter, the main social media through a general institutional account of the local government, narrowing our population to 124 cases (*n*). We have excluded from the study those institutions that, at the time the field work was undertaken, were only present on social media through a narrow sectorial area of management such as tourism, youth, or a customer service section for citizens. This decision, which restricts the units of analysis, aims at preventing excessively heterogeneous realities that can bias the results of the study.

The data that for this study have been collected through three main sources: primary data from a questionnaire we designed and conducted, secondary data of statistical sources at the country-level for Spain, and secondary data collected through Klout Score.

The primary data were collected by using a questionnaire created by the authors based on their own prior research, as well as the *National Survey of Social Media Use in State Government* by Bailey and Singleton (2010) and previous research work in the same field (Criado and Rojas-Martín, 2013a, b; Hrdinová *et al.*, 2010). The questionnaire had 21 questions and was sent to those responsible for managing social media in the municipalities. The field work for the collection of data took place between March and July 2014, and had a response rate of 97.6 percent of cases (121/124). National statistics were extracted from a variety of sources: National Institute of Statistics (Instituto Nacional de Estadística – INE), Electronic Administration Observatory (Observatorio de Administración Electrónica – OBSAE), Transparency International Index (Índice ITA de Transparencia Internacional), Ministry of the Interior (Ministerio del Interior), Ministry of Employment and Social Security (Ministerio de Empleo y Seguridad Social), and Ministry of Finance and Public Administrations (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas). As described earlier, the Klout Score was used to assess the influence of these municipalities via social media.

4. Results and implications

In this section, we present the main results from the application of the model. For the analysis of the variables, we selected multiple linear regression. Following a pilot analysis, we begin with a bivariate analysis to identify the main tendencies that the model presents. In a second step, a multiple linear regression has been carried out by using the stepwise method. The results of the analysis, by means of multiple linear regression, present heterogeneous data, as can be seen in Table IV.

The data analysis shows that ten variables jointly explain 54.6 percent (adjusted $R^2=0.546$) of the variability observed in the dependent variable, success of the social media. These variables are: ICT product equipment in households, municipal balance: income less expenditure, debt per inhabitant, population, political party of the mayor, formal commitments relating to the development of the e-administration, existence of criteria for

	Bivariate		Stepwise		Enacting social media success
	β	Sig.	β	Sig.	
Access to the internet in households with computer equipment	0.096	0.326			41
ICT product equipment in households	0.144	0.140	0.163	0.063*	
Municipal balance: income less expenditures	0.356	0.000**	0.194	0.034*	
Total debt	0.271	0.005**			
Debt per inhabitant	0.072	0.465	0.203	0.021*	
Population	0.571	0.000**	0.489	0.000**	
Unemployment per inhabitants	-0.037	0.703			
Educational level (high education)	0.093	0.343			
Average age	0.016	0.873			
Political stability of government	-0.011	0.909			
Political party of the mayor	0.001	0.992	-0.138	0.091*	
Minority/majority government	0.058	0.556*			
Formal commitments to transparency	-0.315	0.001**			
Formal commitments to public information access	-0.248	0.013*			
Formal commitments relating to the development of e-administration	-0.318	0.001**	-0.290	0.001**	
Existence of criteria for the use of social media	-0.331	0.001**	-0.182	0.034*	
Formal commitments to participation	0.183	0.111*			
Culture of transparency	0.138	0.232	-0.203	0.024*	
Existence of a strategic social media plan	-0.159	0.103			
Access to specific training by the municipality	-0.149	0.132	-0.175	0.038*	
Size of the organization	0.221	0.023*			
Experience of the organization in the use of social media	0.170	0.089*			
Leadership	0.368	0.000**	0.188	0.033*	
Note: *, **Significant at < 0.05 and 0.01, respectively					Table IV. Results of the statistical analysis

the use of social media, culture of transparency, access to specific training by the municipality, and leadership. These variables include elements from all three larger constructs proposed in the analytical model created from the EEGS, specifically, (X1) structures and organizational processes, characteristics and management strategies, (X2) institutional arrangements, and the (X3) environmental conditions.

Regarding the first construct, organizational structures and processes, characteristics, and management strategies, the results show the importance of having an internal leader to achieve success in ICT projects, as demonstrated by Luk (2009) and Gil-Garcia (2012). There is also a relationship between the size of the organization and the success of this type of project. This could have been affected by the selection of municipalities with more than 50,000 inhabitants, but smaller local governments may not have enough resources to develop technological projects. Finally, training also shows itself as relevant in explaining the variability of success with social media.

The analysis of the institutional arrangements shows how the existence of formal commitments to the development of e-administration and criteria for the use of social media intervene in a significant way on the level of variation of the dependent variable. In both cases, formal documents that capture the governing guidelines for public employees could help to better guide their development. Lastly, as has already been shown in the literature, there is a fruitful relationship between social media and transparency (Bertot *et al.*, 2012a, b; Bonson *et al.*, 2013; Meijer and Thaens, 2013; Picazo-Vela *et al.*, 2012). The results show the importance of having a culture of transparency.

The inclusion of environmental conditions in the model helps clarify the importance that public administration environments have in the development of social media. The size of the population of the municipality has shown itself to be a particularly important variable in the

model, which reflects prior research on ICT use (Gil-García, 2012; Mossberger *et al.*, 2013). The data presented here show that the number of families with ICT equipment in their households (Gascó, 2009, p. 45; Gascó *et al.*, 2012), a more positive municipal balance between income and expenditures, and a lower level of debt per inhabitant (Gil-García, 2012; Gascó *et al.*, 2012) all yield better results. Finally, it has been confirmed that the political party of the mayor (Criado *et al.*, 2012) has relevance in the variability of the success with social media, with left-leaning parties producing higher success levels.

In this paper we propose a model for the analysis of social media in local administrations, focused on Spanish municipalities. The EEGS model from Gil-García (2012), which is a holistic model for the study of e-government and web portals, served as a reference point. The statistical analysis presented here provides preliminary validation of the EEGS model as a useful tool to understand the variables that explain the success of social media in Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants. Specifically, ten variables were found that show a statistically significant relationship with the dependent variable, success of social media. The remaining proposed variables in the model were rejected, in some cases to prevent multicollinearity regarding other explanatory variables. In other cases, the analysis rejected their statistical relationship with the dependent variable, although in these latter cases, the sample size or the quality of the data may have influenced that rejection. Consequently, additional studies will be necessary to identify if these variables are statistically relevant for the model in future observations.

These results are coherent with those in the previous literature about the study of ICT in public administrations. The available data make clear the necessity of analyzing organizational, institutional and environmental variables to understand the use of social media in the public sector, similar to any other ICT used in government settings (Criado, 2009; Fountain, 2001; Gil-García, 2012; Luna-Reyes and Gil-García, 2011; Orlikowski and Iacono, 2001). The neo-institutionalist approach also appears to be effective in analyzing social media use and can throw light on the functioning of social media within the public sector.

This proposal has come about due to the lack of a specific framework for the analysis of the success of this generation of technologies in public administrations, but its employment represents a fundamental step forward in understanding their dynamics of adoption and use. Previously, Gil-García (2012) had already indicated that the EEGS model could serve for the analysis of other types of technology such as social media, cloud computing, big data, and sensors. This study contributes to the growing field of study related to social technologies in public administrations and confirms in an exploratory way the validity of the EEGS model and its neo-institutionalist focus to help better understand the use and success of these technologies in public administrations.

It is also worth highlighting that the development of this study has faced diverse methodological challenges that must be taken into consideration to better understand the results. First, the analysis model uses statistical techniques, which makes it necessary to rely on adequate empirical data and a sufficient sample size. In our study, data from 121 Spanish municipalities have been employed, which represents a limited sample size to carry out a complex quantitative analysis. If we had used a greater number of municipalities, and consequently an increase in the variability of the cases, foreseeably a greater number of significant relationships could have been obtained. Second, the use of Klout Scores can offer some bias given that the greater part of the indicators upon which its scales are based are not public; however, it is a broadly diffused tool that has international use and that has been employed in previous studies (Anger and Kittl, 2011; Edwards *et al.*, 2013). Finally, certain variables complicate the comparative potential of the study, to the extent that public organizations have significant differences among themselves, not only in terms of level of government, but also regarding policy domain, goals, and resources, among other relevant variables.

5. Concluding remarks

This study sought to respond to the research question:

RQ1. What are the success factors for social media use in local public administrations (in this case, Spanish municipalities with more than 50,000 inhabitants)?

For that reason, an analytical model derived from the EECS was developed, with a neo-institutionalist focus (Gil-García, 2012; Fountain, 2001). The results presented show that a statistical relationship exists among ten of the explanatory variables (drawn from organizational, institutional, and environmental categories) and the dependent variable: Success of social media use in public administrations. This results show the importance of studying these three constructs or groups of factors to better understand the social media enacting process in public administrations.

This paper may also contribute to the e-government field in different ways. The results presented may be compared with previous literature focused on IT in public organizations. Regarding the research results, the analysis of data shows coincidences with leading research on the field. Thus, there is a relationship between the size of the organization (Gil-García, 2012), size of the population (Mossberger *et al.*, 2013), transparency (Bertot *et al.*, 2010), IT development (Gascó *et al.*, 2012), having an internal leader (Luk, 2009), and staff training (Gil-García, 2012) with success of the IT use in the public administration. However, this study did not find relationship between experience factor and success of the IT (Gascó *et al.*, 2012). Further research must be developed in order to understand traditional IT and social media similarities.

Also, this research has provided sound evidence about the usefulness of studying social media with traditional theories about information technologies in organizations, such social constructivism, structuration theory or institutional theory. The link between EECS model and those theories has been pinpointed in the previous pages by highlighting the complexity of information technologies in organizations and the enactment dynamics in the processes of implementation (Gil-García, 2012). Additionally, the research has opened the doors to future (qualitatively) research in order to contrast ideas derived from the conclusions of this study, including the collaborative and social nature of this new generation of technologies 2.0.

It can be seen from the conceptual and theoretical review that by developing initiatives that avoid the risks described by various authors, social media can strengthen relationships between citizens and government agencies. Their application may enable the achievement of the final phase of evolution of e-government, as Chun *et al.* (2010) suggest, oriented toward openness, participation, and collaboration. This final phase, known as Government 2.0, is characterized by the promotion of shared governance to transform the way in which public administrations operate by promoting collaborative decisions using technologies derived from Web 2.0 (Nam, 2012b).

Social media represent a step forward in the aspirational goal of achieving public administrations that are more collaborative, social, and relational and that overcome hierarchies and bureaucracy. In sum, the potential of social media in public management would increase the relational capital of public organizations, in the same way as it would for its directors and employees. And that, without doubt, creates public value, to the extent that it has an impact on the dimension of legitimacy of public action, not only in terms of getting closer to meeting the real needs of citizens, but also in their involvement in public decision-making processes, within logics of greater transparency, openness, and collaboration.

In future research it will be necessary to validate the proposed model within different contexts and, if possible, with an even broader sample size. However, this study provides a solid base of work that can be replicated to achieve an increasingly refined understanding of the factors that explain the successful use of social media in public organizations. This collective challenge will likely be one of the most interesting lines of research in this field of

study at the intersection between technologies and public administrations. In other words, social media technologies and collaborative knowledge platforms will shape public sector organizations and this will require systematic and comparative research.

References

- Agostino, D. (2013), "Using social media to engage citizens: a study of Italian municipalities", *Public Relations Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 232-234.
- Anger, I. and Kittl, C. (2011), "Measuring influence on Twitter", *Proceeding i-KNOW'11 Proceedings of the 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*, New York, NY, September 7-9.
- Bailey, C. and Singleton, R. (2010), *National Survey of Social Media Use in State Government*, NASCIO, Lexington, KY.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. and Grimes, J.M. (2010), "Using ICTs to create a culture of transparency: e-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", *Government Information Quarterly*, Vol. 27 No. 3, pp. 264-271.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. and Grimes, J.M. (2012a), "Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government", *Transforming Government People Process and Policy*, Vol. 6 No. 1, pp. 78-91.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. and Hansen, D. (2012b), "The impact of polices on government social media usage: issues, challenges, and recommendations", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 30-40.
- Bonson, E., Royo, S. and Ratkai, M. (2013), "Analysis of European municipalities' Facebook channels activity and citizens' engagement", available at: www.aeca.es/ (accessed August 16, 2014).
- Bonson, E., Torres, L., Royo, S. and Flores, F. (2012), "Local e-Government 2.0: social media and corporate transparency in municipalities", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 2, pp. 123-132.
- Boyd, D.M. and Ellison, N.B. (2007), "Social network sites: definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13 No. 1, pp. 210-230.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R. and Hovy, E. (2010), "Government 2.0: making connections between citizens, data and government", *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, Vol. 15 Nos 1-2, pp. 1-9.
- Cordella, A. and Iannacci, F. (2010), "Information systems in the public sector: the e-government enactment framework", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 19 No. 1, pp. 52-66.
- Criado, J.I. (2009), "Building the digital government in regions: success factors and institutional barriers in Spanish Comunidades Autónomas", in Cordoba-Pachón, J.R. (Ed.), *Systems Thinking and E-Participation: ICT in the Governance of Society*, IGI Global, New York, NY, pp. 212-232.
- Criado, J.I. and Rojas-Martin, F. (Eds) (2013a), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, EAPC, Barcelona.
- Criado, J.I. and Rojas-Martin, F. (2013b), "Social media and public administration in Spain. A comparative analysis of the regional level of government", in Gil-Garcia, J.R. (Ed.), *e-Government Success Around the World: Cases, Empirical Studies, and Practical Recommendations*, IGI Global, Hershey, pp. 276-298.
- Criado, J.I. and Rojas-Martin, F. (2015a), "Adopting social media in the local level of government. Towards a Public Administration 2.0?", in Sobaci, F.M.Z. (Ed.), *Social media and local government. Theory and Practice*, Public Administration and Information Technology (PAIT) Book Series, Springer, Cham, pp. 135-152.
- Criado, J.I. and Rojas-Martin, F. (2015b), "Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista", *Revista Innovar*, Vol. 25 No. 57, pp. 45-62.

- Criado, J.I., Martínez-Fuentes, G. and Silván, A. (2012), "Social media for political campaigning. The use of Twitter by Spanish Mayors in 2011 local elections", in Reddick, C.G. and Aikins, S.K. (Eds), *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*, Springer, New York, NY, pp. 219-232.
- Criado, J.I., Sandoval-Almazán, R. and Gil-García, R. (2013), "Government innovation through social media", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 320-328.
- De Sanctis, G. and Poole, M.S. (1994), "Capturing the complexity in advance technology use: adaptive structuration theory", *Organization Science*, Vol. 5 No. 2, pp. 121-147.
- De Saullés, M. (2011), "Social media and local government in England: who is doing that?", *11th European Conference on E-government, Ljubljana, June 17*.
- Edwards, C., Spence, P.R., Gentile, C.J., Edwards, A. and Edwards, A. (2013), "How much Klout do you have ... A test of system generated cues on source credibility", *Computer in Human Behaviour*, Vol. 29 No. 5, pp. A12-A16.
- Ellison, N. and Hardey, M. (2014), "Social media and local government: citizenship, consumption and democracy", *Local Government Studies*, Vol. 40 No. 1, pp. 21-40.
- Fountain, J.E. (2001), *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Gascó, M. (2009), "El papel de las instituciones en el desarrollo del gobierno electrónico en América Latina: Algunas reflexiones. Estado, Gobierno, Gestión Pública", *Revista Chilena de Administración Pública*, December 14, pp. 37-59.
- Gascó, M., Tamyko, Y., Longo, F. and Fernández, C. (2012), "La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes", *Treballs de Recerca, Institut de Governança i Direcció Pública (ESADE), Barcelona*.
- Gil-García, J.R. (2012), *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*, Springer, New York, NY.
- Graham, M. and Avery, E. (2013), "Government public relations and social media: an analysis of the perceptions and trends of social media use at the local government level", *Public Relations Journal*, Vol. 7 No. 4, pp. 1-21.
- Hofmann, S., Beverungen, D., Räckers, M. and Becker, J. (2013), "What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of Facebook", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 387-396.
- Hrdinová, J., Helbig, N. and Peters, C. (2010), "Designing social media policy for government: eight essential elements", *Center for Technology in Government*, Albany, available at: www.ctg.albany.edu
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68.
- Klout (2015), "About Klout", available at: <https://klout.com/corp/about> (accessed June 15, 2015).
- Kraemer, K.L., King, J.L., Dunkle, D.E. and Lane, J.P. (1989), *Managing Information Systems. Change and Control in Organizational Computing*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Linders, D. (2012), "From e-government to we-government: defining a typology for citizen coproduction in the age of social media", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 4, pp. 446-454.
- Luk, S.C.Y. (2009), "The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-government service: using the case study of e-stamping service in Hong Kong", *Government Information Quarterly*, Vol. 26 No. 4, pp. 594-604.
- Luna-Reyes, L.F. and Gil-García, J.R. (2011), "Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-government phenomena", *Government Information Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 329-345.
- Luna-Reyes, L.F., Hernández-García, J.M. and Gil-García, J.R. (2009), "Hacia un modelo de los determinantes de éxito de los portales de gobierno estatal en México", *Gestión Política Pública*, Vol. XVIII No. 2, pp. 307-340.

- Luna-Reyes, L.F., Mellouli, S. and Bertot, J.C. (2013), "Key factors and processes for digital government success", *Information Polity*, Vol. 18 No. 2, pp. 101-105.
- Magnusson, M., Bellström, P. and Thoren, C. (2012), "Facebook usage in government – a case study of information content", *18th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pp. 1-10, available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EGovernment/11> (accessed October 15, 2015).
- Mainka, A., Hartmann, S., Stock, W.G. and Peters, I. (2014), "Government and social media: a case study of 31 informational world cities", *47th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1715-1724.
- Maultasch Oliveira, G.H. and Welch, E.W. (2013), "Social media use in local government: linkage of technology, task, and organizational context", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 397-405.
- Meijer, A. and Thaeens, M. (2013), "Social media strategies: understanding the differences between North American police departments", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 343-350.
- Mergel, I. (2012a), *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration, and Transparency in the Networked World*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Mergel, I. (2012b), "The social media innovation challenge in the public sector", *Information Polity*, Vol. 17 Nos 3-4, pp. 281-292.
- Mergel, I. (2013), "A framework for interpreting social media interactions in the public sector", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 327-334.
- Mickoleit, A. (2014), "Social media use by governments: a policy primer to discuss trends, identify policy opportunities and guide decision makers", *OECD Working Papers on Public Governance* No. 26, OECD Publishing, Paris.
- Mossberger, K., Wu, Y. and Crawford, J. (2013), "Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major US cities", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 351-358.
- Nam, T. (2012a), "Citizens' attitudes toward open government and Government 2.0", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78 No. 2, pp. 346-368.
- Nam, T. (2012b), "Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 12-20.
- Orlikowski, W. and Iacono, C.S. (2001), "Research commentary: desperately seeking the 'IT' in IT research – a call to theorizing the IT artifact", *Information Systems Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 121-134.
- Orlikowski, W. and Iacono, C.S. (2006), "Desperately seeking the 'IT' in IT research – a call to theorizing the IT artifact", *Information Systems Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 121-134.
- Panagiotopoulos, P. and Sams, S. (2012), *An Overview Study of Twitter in the UK Local Government*, Brunel University, London.
- Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I. and Luna-Reyes, L.F. (2012), "Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 4, pp. 504-511.
- Sismondo, S. (2009), *An Introduction to Science and Technology Studies*, 2nd ed., Blackwell Publishing, West Sussex.
- Sobaci, M.Z. (Ed.) (2015), *Social Media and Local Government*, Springer, New York, NY.
- Statista (2016), "Number of worldwide social network users 2010-2018", Statista, available at: www.statista.com/statistics/278414/ (accessed February 13, 2016).
- Vallés, J.M. and Brugué, Q. (2001), "El gobierno local", in Alcántara, M. and Martínez, A. (Eds), *Política y Gobierno en España*, Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 267-302.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick, K. (1990), "Technology as equivoque: sensemaking in new technologies", in Goodman, P.S. and Sproull, L.S. (Eds), *Technology and Organizations*: Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 1-44.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Further reading

- Abdelsalam, H.M., Reddick, C.G., Gamal, S. and Al-shaar, A. (2013), "Social media in Egyptian government websites: presence, usage, and effectiveness", *Government Information Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 406-416.
- Bannister, F. and Connolly, R. (2012), "Forward to the past: lessons for the future of e-government from the story so far", *Information Polity*, Vol. 17 Nos 3-4, pp. 211-226.
- Cegarra, N.J.G., Córdoba, P.J.R. and Moreno, C.J.L. (2012), "E-government and citizen's engagement with local affairs through e-websites: the case of Spanish municipalities", *International Journal of Information Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 469-478.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012a), "A good man but a bad wizard. About the limits and future of transparency of democratic governments", *Information Polity*, Vol. 17 Nos 3/4, pp. 293-302.
- Heidinger, C., Buchmann, E. and Klemens, B. (2010), "Impact assessment in public policy: towards a Web 2.0 application", *Information Polity*, Vol. 15 Nos 1-2, pp. 33-50.
- Lin, Y.-R., Bagrow, J.P. and Lazer, D. (2011), "More voices than ever? Quantifying media bias in networks", in P.o.t.F.I.A.C.o.W.a.S. Media (Ed.), *Conference on Weblogs and Social Media*, Barcelona, pp. 193-200.
- Lips, M. (2012), "E-government is dead: long live Public Administration 2.0", *Information Polity*, Vol. 17 Nos 3-4, pp. 239-250.
- Meijer, A.J., Curtin, D. and Hillebrandt, M. (2012), "Open government: connecting vision and voice", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 78 No. 1, pp. 10-29.
- Osimo, D. (2008), *Web 2.0 in Government: Why and How? JRC Scientific and Technical Reports*, European Commission, Seville.
- Sandoval-Almazán, R. and Valle-Cruz, D. (2015), "Social media in local governments in Mexico. A diffusion innovation trend and lessons", in Sobaci, M.Z. (Ed.), *Social Media and Local Government*, Springer, New York, NY, pp. 95-112.
- Welch, E. and Feeney, M. (2013), "Technology-task coupling: An exploration of how social media use is related to perceptions of e-government outcomes", *11th Public Management Research Conference*, pp. 1-18, available at: www.union.wisc.edu/pmra2013/PaperSubmissions/Renamed/TechnologytaskcouplingAnExplorationofHowSocialMediaTechnologiesareUsedinLocalGovernments.pdf (accessed October 15, 2015).

Corresponding author

Francisco Rojas-Martin can be contacted at: francisco.rojas@inv.uam.es

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:

www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm

Or contact us for further details: permissions@emeraldinsight.com



5. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación ha analizado la adopción de las Redes Sociales Digitales (RSD) por las administraciones públicas españolas. La tesis que se sostiene en esta investigación es que el uso de las TICs en las instituciones públicas se ve afectado por factores de carácter organizativo, institucional y medioambiental. Por ello, es importante tenerlos en cuenta para obtener resultados más precisos y para interpretar adecuadamente dichos resultados. Lo anterior puede explicar cómo, empleando unas mismas tecnologías, se obtengan resultados tan heterogéneos dentro de un mismo contexto administrativo.

Como hemos visto previamente, este estudio se compone de tres secciones. En la primera, de carácter introductorio, se ha incluido el objeto de estudio, la revisión de la literatura, el marco

teórico, las preguntas de investigación, el diseño, fuentes y método y el plan de tesis. En la segunda, se han presentado los cinco capítulos que componen este estudio, incluyendo una copia completa de los trabajos publicados. En esta sección se presenta el capítulo dedicado a la discusión y conclusiones, e incluye un resumen global de los resultados obtenidos, la discusión de estos resultados y las conclusiones finales. A continuación, comenzamos exponiendo los principales resultados y hallazgos de este estudio para cada uno de los capítulos que lo componen.

5.1. Principales resultados y hallazgos

Los resultados obtenidos en este estudio arrojan luz sobre un fenómeno que ha generado gran interés a nivel internacional y confirman su creciente difusión entre las administraciones públicas analizadas. Este trabajo de investigación se ha desarrollado a lo largo de cinco años y sus hallazgos contribuyen al desarrollo de la disciplina. Por un lado, tiene una especial relevancia en el ámbito español ya que, como se ha comentado previamente, existía una necesidad de analizar una realidad apenas explorada, sobre todo, desde el ámbito de los estudios de Gestión Pública en la Ciencia Política. Por otro lado, los resultados aquí presentados podrán ser empleados para el desarrollo de estudios comparado a nivel internacional. En esta sección presentamos los resultados de esta investigación, así como los hallazgos más relevantes por cada uno de los cinco capítulos que la componen.

En el primer capítulo, “*Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government*” se ofrecen evidencias sobre la adopción de las RSD en las administraciones autonómicas españolas (CC.AA.). Las preguntas de investigación que han guiado el estudio son: ¿cuáles son los principales factores que explican el uso de las RSD en la administración pública? ¿Cuál es la auto-percepción de los responsables de gestión de las RSD sobre su nivel de desarrollo dentro de sus organizaciones? ¿Cuáles son los inhibidores-facilitadores principales para el desarrollo de las RSD en la administración pública? ¿Cuáles son los próximos pasos para promover las RSD en el ámbito de las organizaciones públicas? Es importante señalar que las conclusiones derivadas de esta investigación se encuadran en el ámbito regional de las Comunidades Autónomas (CC.AA.) y, en ningún caso, pretenden ser aplicadas al conjunto del sector público español.

Las razones más relevantes que motivan a estas administraciones analizadas al impulso de las RSD son: “*Proporcionar información*” (94,1 %), “*Incrementar la transparencia*” (94,1 %) y “*Formentar la participación*” (94,1 %). Además, este trabajo muestra una percepción positiva por parte de los gestores del nivel de desarrollo en el uso de las RSD, puesto que la mayoría (64,7 %) de las CC. AA. indican que están avanzando rápidamente. En cuanto a las herramientas más empleadas, las administraciones regionales han priorizado a *Twitter* y *Facebook*. En ambos casos la totalidad de estas organizaciones las emplean (100%). En un segundo plano, se encuentra *Youtube* (88,2 %) y *Flickr* (64,7 %). A nivel organizativo, los datos indican que la adopción de las RSD en las Comunidades Autónomas se está llevando

a cabo a través de los departamentos de comunicación (70,5 %), salvo en casos concretos en que se han creado unidades directivas más específicas de gobierno abierto (11,8 %), de atención al ciudadano (11,8 %) y de administración pública (5,9 %). En términos de normalización del uso de las RSD encontramos que solo el 23,5 % de las administraciones cuentan con guías de uso y estilo. En cuanto a los elementos que contribuyen a su adopción o la dificultan, encontramos por un lado que, los principales inhibidores identificados que afectan a su implantación son: la “*Cultura organizativa*” (3,2/5), “*Ausencia de marcos de gobernanza*” (3,1/5) y “*Seguridad*” (3,1/5). En el lado contrario, los facilitadores identificados son la “*Acumulación de experiencia de uso*” (64,7 %) y la “*Generación de trabajo en equipo*” (58,8 %). Finalmente, las administraciones autonómicas indican que los próximos pasos para el desarrollo de las RSD consisten en: “*La integración de las redes sociales digitales*” (58,8 %), “*Generalización de servicios basados en la geolocalización*” (52,9 %), “*Creación de aplicaciones avanzadas para móviles*” (52,9 %) y la “*Agregación de las redes sociales digitales en el portal web*” (52,9 %).

El segundo capítulo, “*Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista*”, se focaliza en el estudio de la adopción de las RSD en su dimensión estratégica y de desarrollo en las administraciones regionales españolas (CC.AA.). Como hemos visto previamente, las preguntas de investigación de esta investigación son: ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las redes sociales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso

de implementación de las redes sociales? ¿Cuál es el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las redes sociales dentro del sector público? Los resultados derivados de este estudio ofrecen claves relevantes sobre un ámbito de investigación emergente.

En primer lugar, se ha identificado que el 29,4 % de las administraciones regionales cuentan con planes estratégicos para la adopción de las RSD. En cuanto a la estrategia tecnológica, el 94,1 % ha optado por la adopción de “*Soluciones externas a la administración autonómica*” (como *Facebook, Twitter o YouTube*) frente a herramientas elaboradas internamente. En términos organizativos, existe una enorme heterogeneidad entre el número de empleados dedicados a la gestión de las RSD. Por un lado, encontramos CC.AA. Autónomas como el País Vasco que cuentan con cerca de 100 empleados mientras que otras como Aragón no alcanzan los 5 empleados. En cuanto al tipo de empleados, el porcentaje de personal que forma parte de la plantilla de manera permanente es del 50 % mientras que el 31 % tiene un carácter eventual. En lo referente a la estrategia para promover su uso se han identificado principalmente las siguientes: agregación de las RSD a la página web (82,35%) y puesta en marcha de acciones de márketing “*boca a boca*” (58,82%). Por otro lado, para reducir los riesgos en su implantación, las administraciones estudiadas indican que han puesto en marcha “*guías de uso*” (70,6%), desarrollado políticas públicas específicas (58,8%), monitorizado su uso (52,9%) y formado a los usuarios (52,9%). Finalmente, en el

momento de elaboración de este estudio, la experiencia media de los gobiernos autonómicos españoles con la gestión de las RSD era de 2,65 años.

En el capítulo tercero, *“El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales: Mitos y realidades en el caso español”* se realiza un análisis de la adopción de las RSD por parte de los ayuntamientos españoles con una población superior a 50.000 habitantes. Este trabajo se ha propuesto responder a las siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD en las administraciones locales? ¿Cuál es el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las RSD dentro del sector público local? Los resultados de este trabajo ofrecen datos empíricos de interés tanto para conocer un ámbito de investigación apenas explorado como para desarrollar futuros estudios comparados a nivel internacional.

El 84,9% de los ayuntamientos mayores de 50.000 utiliza las RSD, principalmente *Twitter* (99,2%) y *Facebook* (96,7%) y en menor medida *YouTube* (79,3%). Sin embargo, solo el 29,5 % de los ayuntamientos cuenta con una política y/o estrategia formal para su adopción. En términos de normalización de su uso, el estudio muestra que el 26,4% de los ayuntamientos indica que cuenta con una *“guía de uso”* frente a casi el 84% que no la ha desarrollado aún. A nivel organizativo, la estrategia de los ayuntamientos se ha caracterizado por una apuesta por los departamentos de comunicación para la gestión de las RSD. Los datos muestran que en el 81 % de los casos analizados así lo realizan. En cuanto al tipo de personal

adscrito a su gestión, se ha identificado que éste se encuentra vinculado a la organización de forma mayoritaria con contratos permanentes (55,7%). Finalmente, los datos recogidos muestran que la media de experiencia gestionando las RSD se sitúa en 4,37 años.

El cuarto capítulo, *“Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?”*, busca responder a las siguientes preguntas de investigación: (1) ¿Cuáles son los factores que explican el uso de las RSD en la administración pública? (2) ¿Cuál es la percepción de los responsables de la gestión de las RSD acerca del nivel de desarrollo en su institución? (3) ¿Cuáles son los principales inhibidores para el desarrollo de estas tecnologías en la administración pública? Los resultados obtenidos en este estudio muestran que la adopción de las RSD por parte de los ayuntamientos es una realidad y ha llegado para quedarse.

Los resultados de esta investigación muestran las razones por las que los ayuntamientos han adoptado las RSD. Las administraciones analizadas indican que las principales razones son: *“incrementar la transparencia”* (76 %), *“fomentar la participación”* (80,2 %) y *“proporcionar información”* (96,7 %). En términos de implantación, los responsables de su gestión estiman que el grado de desarrollo en sus administraciones es alto o máximo en el 53 % de los casos. En cuanto a los inhibidores detectados para su adopción, los principales son: la *“cultura organizativa”* (2.6/5) y la *“seguridad”* (2.6/5). Seguidos de cerca por la *“ausencia de un marco de gobernanza”* (2.4/5) y la *“privacidad”* (2.4/5). Finalmente, el

estudio muestra que la adopción de las RSD por los ayuntamientos se realiza prioritariamente mediante el uso de aplicaciones externas desarrolladas por empresas privadas de carácter gratuito (95%).

El capítulo quinto, “*Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors*”, desarrolla y prueba un modelo para el análisis de las RSD en las administraciones públicas. Se ha utilizado como base para su elaboración el modelo EEGS de Gil-García (2012). En este trabajo se ha tratado de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de las RSD en los ayuntamientos mayores de 50.000 habitantes? Este último artículo da un paso adelante ofreciendo evidencia derivada de análisis de carácter explicativo y con el objeto de desarrollar teoría en torno al uso de las RSD en el sector público.

Los resultados del análisis validan de forma preliminar el modelo propuesto para el análisis de las RSD en las instituciones seleccionadas. Concretamente se hallaron diez variables que muestran una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente, *Éxito de las RSD*. Estas variables son: *Equipamiento de productos TIC de las viviendas*, (2) *Balance: ingresos menos gastos*, (3) *Deuda por habitante*, (4) *Población*, (5) *Partido político del Alcalde/sa*, (6) *Compromisos formales sobre desarrollo de la e-administración*, (7) *Existencia de criterios normalizados para el uso de las redes sociales*, (8) *Cultura de la*

transparencia, (9) *Acceso a formación específica por parte del municipio* y (10) *Liderazgo*.

El resto de variables propuestas en el modelo fueron descartadas, en algunos casos para evitar la *multicolinealidad* respecto de otras variables explicativas. En otros casos, el análisis descartó su relación estadística con la variable dependiente, aunque en estos últimos, la razón pueda hallarse en la falta una muestra suficiente o en la calidad de los datos. En consecuencia, se harán necesarios nuevos estudios para conocer si éstas variables son estadísticamente relevantes para el modelo en futuras observaciones.

En esta sección se han presentado los resultados de cada uno de los capítulos que componen este trabajo de investigación. Los resultados ofrecen una panorámica que nos ayuda a comprender el proceso de adopción de las RSD por parte de las administraciones públicas analizadas. En la siguiente sección vamos a contextualizar nuestros resultados en base a la literatura internacional de modo que nos permita interpretar con mayor precisión los resultados obtenidos.

5.2. Discusión

Una vez presentados los resultados en la sección precedente es el turno de poner en contexto el valor de los principales hallazgos. Para ello en esta sección se ha optado por realizar una discusión general frente a la posibilidad de hacerla para cada uno de los capítulos que componen esta investigación. Por lo tanto, vamos a interpretar los resultados obtenidos bajo el prisma de la revisión de la literatura que hemos realizado en la sección introductoria de

esta investigación. De lo anterior se espera ponderar el valor de los resultados y comprender mejor el proceso de adopción de las RSD por parte de las administraciones públicas.

Los resultados de este trabajo de investigación muestran un elevado nivel de difusión de las RSD entre las administraciones públicas regionales y locales en España. Este hallazgo que se repite a lo largo de los cinco capítulos que conforman este estudio es coherente con los datos ofrecidos por la literatura reciente en los países de nuestro entorno (Agostino, 2013; Bonson, Royo y Ratkai, 2013; Criado y Rojas-Martín, 2015; De Saulles, 2011; Graham y Avery, 2013; Mainka, et. al, 2014; Maultasch Oliveira y Welch, 2013; Mickoleit, 2014; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Panagiotopoulos y Sams, 2012; Reddick y Norris, 2013). Lo anterior nos indica que no nos encontramos ante un fenómeno pasajero, sino que la adopción de las RSD ya es una realidad en las administraciones públicas españolas.

Las principales razones identificadas para su uso tienen que ver con la pretensión de las administraciones de mejorar su relación con la sociedad, es decir, se están priorizando los objetivos externos (sociedad) sobre los internos (organización). Los responsables de su gestión consideran que estas herramientas les permitirán mejorar principalmente en términos de información, transparencia y participación. Estos objetivos coinciden con algunos de los principales usos de las RSD descritos por la literatura (Bertot *et al.*, 2012a; Bertot *et al.*, 2012b; Bonson, Royo y Ratkai, 2013; Criado y Rojas-Martin, 2012; Ellison y Hardey, 2014;

Linders, 2012; Meijer y Thaens, 2010; Nam, 2012). Sin embargo, lo anterior no significa que dichos objetivos se estén logrando por parte de las administraciones públicas.

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que, si bien existe un alto nivel de adopción, el desarrollo de los potenciales beneficios que la literatura ha identificado apenas se ha vislumbrado. Los resultados obtenidos a lo largo de los cinco capítulos de este estudio muestran un desarrollo aún inicial en el uso de estas tecnologías sociales. Este hallazgo es coherente con el de recientes estudios a nivel internacional (Abdelsalam *et al.*, 2013; Agostino, 2013; Alam, 2016; Alarabiat *et al.*, 2016; Bonsón *et al.* 2012; Criado y Rojas-Martín, 2013b; Deligiaouri, 2015; Dixon, 2010; Ellison y Hardey, 2014; Graells y Ramilo, 2013; Gunawong, 2015; Khan *et al.*, 2014; Kingsley, 2009; Lampe *et al.*, 2011; Lovari y Parisi, 2015; Mickoleit, 2014; Mainka *et al.*, 2014; Mossberger, Wu y Crawford, 2013; Panagiotopoulos y Sams, 2012; Panagiotopoulos *et al.* 2013; Reddick y Norris, 2013; Shahsavarani, 2014; Sharif *et al.*, 2014; Sivarajah *et al.* 2015; Snead, 2013; Unsworth, 2012; Welch y Feeney, 2013; Wukich y Mergel, 2016; Zavattaro, y Sementelli, 2014 ; Zheng y Zheng, 2014). Concretamente, en el capítulo segundo y tercero se mostraba cómo la adopción de las RSD podría haber contribuido a una mejora en la dimensión de la información que se proporciona a la ciudadanía, si bien no se han encontrado evidencias que demuestren que las administraciones públicas estén alcanzando mayores cuotas de transparencia o participación. En suma, pese al elevado nivel de adopción de las RSD en las

administraciones públicas no parece claro que se hayan alcanzado los principales objetivos que motivaban su puesta en marcha.

El análisis de las estrategias y la falta de resultados concretos nos llevan a pensar que el proceso de adopción de las RSD se encuentra aún en una fase de desarrollo inicial. Los capítulos primero, segundo, tercero y cuarto muestran carencias en aspectos fundamentales para el desarrollo de los potenciales beneficios de estas tecnologías. En primer lugar, las instituciones públicas no están desarrollando estrategias claras para el uso de estas tecnologías (Gascó, 2014; Mickoleit, 2014). Este elemento puede resultar central para explicar el limitado avance en la consecución de los objetivos previstos. Este hallazgo de nuestra investigación coincide con los resultados obtenidos por la literatura en los países desarrollados a lo largo de los últimos años (Abdelsalam *et al.*, 2013; Agostino, 2013; Bonsón, 2012; Dixon, 2004; Kuzman, 2010; Lovari y Parisi, 2012; Maultasch Oliveira y Welch, 2013; Mergel, 2012; Sandoval-Almazán y Gil-García, 2012; Sivarajah e Irani, 2012; Snead, 2013; Welch y Feeney, 2013; Yi, Oh y Kim, 2013). En segundo lugar, hemos podido identificar adicionalmente una carencia de documentos formales “*guías de uso y estilo*” que normalicen y ayuden a institucionalizar el uso de las RSD (Mergel, 2013). Además de factores de estilo o comunicativos, estos documentos atienden dimensiones más sustantivas para orientar el diseño de las políticas públicas (Hrdinová *et al.*, 2010). Se debe recordar que el factor “*Existencia de criterios normalizados para el uso de las redes sociales*” mostró ser relevante en el modelo analítico del capítulo quinto de este trabajo. Por la tanto, existe un

amplio margen de mejora en el desarrollo de las RSD. Lo anterior contrasta con la percepción de los responsables sobre el nivel de desarrollo de las RSD en sus instituciones, que como hemos analizado previamente, es altamente optimista. Pese a todo ello, existen casos y experiencias de administraciones que han avanzado de una manera notable en su desarrollo (Anttiroiko, 2010; Brainard y Derrick-Mills, 2011; Criado y Rojas-Martín, 2015; Chatfield *et al.*, 2013; Departamento de la Presidencia, 2015; Díaz y Cortés, 2014; Fredericks y Foth, 2013; Gibson, 2010; Graham, Avery y Park, 2015; Heverin y Zach, 2010; Howard, 2011; Jung y Park, 2014; Kavanaugh *et al.*, 2012; Khan *et al.*, 2014; Mechant *et al.*, 2012; Panagiotopoulos *et al.*, 2012; Sobaci, 2015; Wang, 2014 y Yates y Paquette, 2011). A modo de síntesis, los resultados de esta investigación muestran que existe una profunda heterogeneidad en términos de estrategia y desarrollo en las administraciones públicas analizadas.

A nivel organizativo, la estrategia de las administraciones públicas analizadas se caracteriza, como vimos en los capítulos primero y tercero de este estudio, por una apuesta por los departamentos de comunicación para la gestión de las RSD. Esta realidad sugiere un uso todavía incipiente de estas tecnologías, orientado a desarrollar prioritariamente la dimensión informativa de carácter unidireccional (Bryer y Zavattaro, 2011; Ellison y Hardey, 2014; Heverin y Zach, 2010; Hofmann *et al.*, 2013). Es decir, las administraciones priorizan esta dimensión informativa frente a los procesos de transparencia, participación ciudadana o de colaboración con la sociedad, cuyos resultados pueden incrementar la confianza en las

instituciones (Bonson *et al.*, 2013; Chatfield *et al.*, 2015; Hong, 2013; Song y Lee, 2013). No hay que olvidar que el impulso de estos últimos elementos es lo que permite hablar verdaderamente del “*gobierno 2.0*” (Chun *et al.*, 2010). Lo anterior coincide con la literatura más reciente que concluye que las administraciones públicas están utilizando las RSD como herramientas que priman la dimensión de la comunicación (Bolsón *et al.*, 2015; Bryer y Zavattaro, 2011; Ellison y Hardey, 2014; Graham y Avery, 2013; Heverin y Zach, 2010; Hofmann *et al.*, 2013; Lovari y Parisi, 2015; Reddick y Norris, 2013). Si bien puede parecer un logro limitado, algunos autores estiman que el incremento de la información pública puede influir positivamente a la percepción ciudadana sobre la transparencia de las instituciones (Song y Lee, 2013). A modo de conclusión, lo que acabamos de presentar nos ofrece valiosa información de las prioridades organizativas de las administraciones públicas y sus implicaciones en términos de resultados.

Las administraciones públicas estudiadas han optado por una estrategia relativamente homogénea en cuanto a las tecnologías sociales empleadas. Como vemos en el capítulo segundo y el capítulo cuarto la adopción de las RSD por las administraciones muestra una doble estrategia: (1) el uso de aplicaciones externas desarrolladas por empresas privadas de carácter gratuito y (2) una apuesta clara por el uso de las aplicaciones más populares entre la ciudadanía. Las razones para todo ello podrían encontrarse en el contexto de restricción del gasto entre los ayuntamientos y el intento de tener presencia institucional allí donde se encuentra la ciudadanía (Chang y Kannan, 2008; Shahsavarani, 2014). En efecto, las

administraciones públicas apenas han desarrollado aplicaciones propias, sino que están apostando de manera prioritaria por *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, donde cuentan con una amplia difusión. Pese a ello, no se percibe una elevada preocupación por las implicaciones en términos de privacidad que supone optar por empresas privadas y extranjeras, que están fuera del control de las administraciones públicas que las utilizan (Bekkers *et al.*, 2013). En otras palabras, lo anterior reforzaría la idea de que las administraciones públicas están apostando por las RSD como herramientas para mejorar su relación con la sociedad, a pesar de tener que optar por tecnologías externas a la propia organización.

El marco teórico que ha vertebrado esta investigación ha sido el neo-institucionalismo aplicado a la administración pública. Como hemos visto a lo largo del trabajo, los resultados muestran la relevancia de los factores institucionales para comprender el éxito de las RSD en el ámbito público. Estos resultados son similares a los encontrados previamente en la literatura relacionada (Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012; Mergel, 2016; Picazo-Vela *et al.*, 2016). El neo-institucionalismo muestra que la tecnología no puede lograr el éxito por sí misma. Lo anterior queda reflejado en el reciente estudio de Zheng *et al.* (2014), que desvela como la relevancia de la voluntad de las administraciones públicas por facilitar la participación ciudadana electrónica resulta más importante que los factores tecnológicos. En el caso de esta investigación, los resultados obtenidos en el capítulo quinto, que validan el modelo de análisis, ponen de manifiesto la conveniencia de analizar las variables de tipo organizativo, institucional y medioambiental para comprender la difusión de la tecnología en

el sector público (Criado, 2009; Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012; Luna-Reyes y Gil-Garcia, 2011; Orlikowski y Iacono, 2001). En suma, este trabajo muestra que los planteamientos realizados por el neo-institucionalismo son eficaces para el estudio de este campo de estudio y ayudan a comprender mejor el funcionamiento de la adopción de las RSD en las administraciones públicas.

El empleo del neo-institucionalismo en este estudio ha hecho necesario el análisis de las variables institucionales, organizativas y medioambientales. En el caso de la dimensión medioambiental, la variable “*población*” muestra un peso importante en el modelo para medir el éxito de las RSD en los ayuntamientos. Este resultado es coherente con los obtenidos en otros trabajos en el mismo campo de estudio (Lev-On y Steinfeld, 2015; Mainka *et al.*, 2014; Reddick y Norris, 2013). Otros factores medioambientales de carácter económico como la “*Deuda por habitante*” y el “*Balance: ingresos menos gastos*” también mostraron relación positiva en el modelo de análisis empleado. Los factores económicos han sido tenidos en cuenta en diversos estudios previos (Balcells *et al.*, 2013; Gascó *et al.*, 2012 y Gil-García, 2012). El “*Equipamiento de productos TIC de los hogares*” como factor para medir el nivel de desarrollo tecnológico en el entorno de las administraciones públicas, también resulta relevante en el modelo de análisis, y confirma los resultados de estudios previos (Mickoleit, 2014; Chun y Warner, 2010; Bertot *et al.*, 2012b). Finalmente, la influencia del factor “*Partido político del Alcalde/sa*” confirma igualmente los resultados obtenidos en investigaciones previas (Luna Reyes, 2006; Criado y Martínez-Fuentes, 2012; Balcells *et al.*,

2013). En cuanto a la dimensión organizativa, hemos analizado la “*experiencia media*” de las administraciones públicas gestionando las RSD. Los resultados obtenidos en este trabajo no han mostrado relación entre este factor y la variable dependiente. Este resultado difiere, por tanto, con la evidencia previa de la literatura que sugiere que la experiencia sí constituye un factor relevante para entender la adopción tecnológica (Gascó et al, 2012). Por el contrario, este estudio muestra que existe una relación positiva entre la variable “*liderazgo*” y el “*éxito de las RSD en los ayuntamientos*”. Este resultado coincide con trabajos previos en el ámbito de la administración electrónica (Gascó et al, 2012). También ha demostrado ser relevante el factor “*Acceso a formación específica*” por parte de los empleados públicos, en línea con el trabajo previo de Gil-Garcia (2012). En cuanto a la dimensión institucional este estudio ha encontrado relación entre la “*Cultura de la transparencia*” y la variable dependiente. Estos resultados son coherentes con estudios previos en este campo de estudio (Bertot *et al.*, 2012; Bonson, Royo y Ratkai, 2013; Meijer y Thaens, 2010; Picazo-Vela, Gutierrez-Martinez y Luna-Reyes, 2012 y Song y Lee, 2013). También muestra relevancia en el modelo de análisis el factor “*Compromisos formales sobre desarrollo de la e-administración*” también en coherencia con la literatura previa (Mickoleit, 2014; Chun y Warner, 2010; Bertot *et al.*, 2012b). En conclusión, los resultados derivados de este estudio ayudan a comprender mejor esta primera etapa de difusión de las RSD y contribuyen de manera empírica al desarrollo de este campo de estudio.

La adopción de las RSD como herramientas innovadoras suponen riesgos que deben ser tomados en consideración. Los resultados de este estudio muestran que los responsables de su gestión identifican diversos inhibidores. Concretamente, en el caso de las CC. AA se trata de la: “*Cultura organizativa*” (3,2/5), “*Ausencia de marcos de gobernanza*” (3,1/5) y “*Seguridad*” (3,1/5). En el caso de los ayuntamientos, los inhibidores identificados han sido: la “*Cultura organizativa*” (2,6/5) y la “*Seguridad*” (2,6/5). Seguidos de cerca por la “*Ausencia de marcos de gobernanza*” (2,4/5) y la “*Privacidad*” (2,4/5). Como se observa, de manera general los responsables de la gestión de las RSD no muestran un nivel de preocupación elevado. Estos resultados coinciden parcialmente con la literatura que ha identificado riesgos crecientes relacionados con la seguridad (Aichholzer y Strauß, 2010; Anttioko, 2010; Howard, 2012), la privacidad (Bekkers *et al.* 2013; Lock *et al.*, 2013; McNutt, 2014; Shahsavarani, 2014, Zavattaro, y Sementelli, 2014). En suma, será necesario profundizar en el análisis de esta realidad para superar los riesgos descritos en este trabajo en el proceso de adopción de RSD.

En esta sección se ha realizado una discusión de los resultados obtenidos en esta investigación. Hemos observado cómo, de manera general, los resultados presentados coinciden con la literatura previa, si bien, existen diversas discrepancias que tendrán que ser objeto de futuros estudios para poder contrastar su validez. La siguiente sección está dedicada a las conclusiones generales del trabajo y estará orientada a conocer, por tanto, si se han validado las preguntas de investigación que se presentaban en la sección introductoria.

5.3. Conclusiones

Este trabajo se ha enfocado a conocer los elementos clave para la adopción de las RSD por parte de las administraciones públicas españolas. Esta investigación se compone de cinco capítulos, cada uno de los cuales cuenta con sus propias preguntas de investigación. Por tanto, en esta sección se presentan las conclusiones para cada uno de ellos, lo que permitirá conocer sus particularidades al mismo tiempo que nos facilita obtener una visión global de la investigación.

En el capítulo primero, *“Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government”*, los objetivos planteados eran conocer, en el ámbito de las CC.AA., los principales factores que explican el uso de las RSD en la administración pública, la auto-percepción de los responsables de gestión de las RSD sobre su nivel de desarrollo dentro de sus organizaciones, los inhibidores-facilitadores principales para el desarrollo de las RSD en la administración pública y los próximos pasos para promover las RSD en el ámbito de las organizaciones públicas. Como se ha visto previamente en la sección dedicada a los resultados, mediante este trabajo de carácter descriptivo se ha logrado ofrecer luz sobre un campo de estudio apenas explorado en España desde la perspectiva de los estudios sobre Administración Pública en la Ciencia Política. Las estrategias de las administraciones públicas analizadas muestran un enfoque externo caracterizado por el empleo de las RSD en su relación con la sociedad más que para lograr

innovaciones en ámbito organizativo interno. Los resultados han mostrado datos empíricos que nos han permitido realizar una aproximación al objeto de estudio, si bien se trata de un estudio de carácter descriptivo que deberá contrastar la validez de los resultados obtenidos.

En el capítulo segundo, *“Estrategias y realidades en la difusión de las redes sociales en las administraciones públicas. Análisis desde una perspectiva institucionalista”*, los objetivos que se pretendían alcanzar, en el ámbito de las CC.AA. eran conocer las principales estrategias planteadas para el fomento de las RSD, el nivel de desarrollo en el proceso de implementación de las RSD y el papel de las instituciones en las dinámicas de difusión tecnológica asociadas a las RSD dentro del sector público. Como hemos visto previamente, este estudio de carácter descriptivo ha logrado obtener valiosa información y responder de manera preliminar a las preguntas de investigación propuestas. Los resultados obtenidos evidencian una percepción altamente optimista no justificada del desarrollo de la adopción de las RSD por parte de los responsables de su gestión. Además, se ha constatado un limitado alcance en el desarrollo de las estrategias para el desarrollo de las RSD, si bien existen algunas administraciones que destacan por los notables avances alcanzados. Todo ello, pese a tratarse de un fenómeno relativamente reciente, que cuenta con un ajustado periodo de experiencia media en su adopción.

El tercer capítulo titulado, *“El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales: Mitos y realidades en el caso español”*, ha tenido por objeto conocer las principales

las estrategias planteadas para el fomento de las RDS en los ayuntamientos analizados y el nivel de desarrollo en su proceso de implementación dentro del sector público local. Los objetivos generales de esta investigación se han logrado si bien de manera limitada y será necesario contrastar los hallazgos con nuevos estudios. Los primeros resultados indican una alta difusión de estas tecnologías, si bien existen limitaciones en las estrategias, mientras su desarrollo dentro de las organizaciones es aún incipiente y existe un amplio margen de mejora en su institucionalización interna.

El cuarto capítulo, titulado *“Adopting Social Media in the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?”*, plantea como objetivos de la investigación conocer los factores que explican el uso de las RSD en los ayuntamientos, la percepción de los responsables de la gestión de las RSD acerca del nivel de desarrollo en su institución y los principales inhibidores para el desarrollo de estas tecnologías en la administración pública. Este estudio ha logrado los objetivos que se planteaba en su diseño. Los resultados muestran cómo pese a que existe un elevado grado de difusión de estas tecnologías a nivel municipal, las primeras estrategias para la implantación de estas herramientas tecnológicas no están alcanzando los objetivos planteados, bien porque no aparecen claramente definidas o porque no se están aplicando adecuadamente.

En el capítulo quinto, *“Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors”*, el objetivo era

conocer si determinadas variables independientes de tipo institucional, organizativo y medioambiental estaban relacionadas con el éxito de las RSD en las administraciones públicas analizadas. Como hemos visto, las hipótesis planteadas en este trabajo se cumplen y validan de forma preliminar el modelo presentado de análisis de RSD en las administraciones objeto de estudio. Las variables analizadas seleccionadas a partir de los constructos (a) “*Estructuras y procesos organizativos, características organizativas y estrategias de gestión*”, (b) “*Arreglos institucionales*” y (c) las “*Condiciones medioambientales*” tienen una relación directa en la explicación de la variabilidad de la variable dependiente *Éxito de las RSD*.

De manera general, los resultados de esta investigación han confirmado la importancia del enfoque neo-institucionalista para comprender los procesos de adopción de las TICs en las administraciones públicas. La paradoja que planteábamos al comienzo de este trabajo puede explicarse, parcialmente, gracias al prisma que nos ofrece este marco teórico. Pese a que el tipo de tecnología utilizada es semejante, el resultado de la implementación de las RSD muestra rasgos heterogéneos en las administraciones públicas. Lo anterior puede explicarse por los diversos factores que afectan a la tecnología, y que han sido objeto de este trabajo. Los diferentes factores institucionales, organizativos y medioambientales moldean las TICs hasta transformarlas y generar resultados diferentes a los esperados. De ahí la importancia de comprender estos factores, que justifica y aclara la necesidad de elaborar este trabajo.

CONCLUSIONS IN ENGLISH¹

This study focuses on improving understanding of key elements of social media adoption by Spanish public administrations. The research comprises five chapters, each of which has its own research questions. This section presents the conclusions for each of them in turn, which allows us to understand their specificities and obtain a global overview of the research at the same time.

In the first chapter, *“Social Media and Public Administration in Spain: A Comparative Analysis of the Regional Level of Government”*, the objectives are to understand, in the sphere of “Comunidades Autónomas” (regional governments): the key factors that explain the use of social media in public administrations; the self-perception of those in charge of managing social media regarding its level of development within their organizations; the main inhibitors-facilitators for the development of social media in public administrations; and the next steps required to promote social media in the public organization sphere. As has been seen above in the results section, this descriptive work has thrown light on a barely explored field of study in Spain, from the perspective of Public Administration studies in Political Science. This study of public administration strategies shows an external focus that

⁴ Según el “*Procedimiento para la obtención de la mención internacional en el título de doctor*” de la Universidad Autónoma de Madrid, las conclusiones debe presentarse en un idioma diferente al español como requisito indispensable para optar a la Tesis con Mención Internacional (Normativa aprobada por el Consejo de Gobierno de 15 de diciembre de 2011).

is characterized by the use of social media in its relation with society, rather than innovative developments in the internal organizational sphere. The results have provided empirical data that have allowed us to better understand the object of study, although it is important to note that it is a descriptive study that should have the validity of its results confirmed.

In the second chapter, *“Strategies and realities in the diffusion of social networks in public administrations. Analysis from an institutionalist perspective”*, the objectives sought were to: understand the main strategies employed to promote social media among “Comunidades autónomas”; the level of development in the process of implementation; and the role of institutions in the dynamics of technology diffusion associated with social media within the public sector. As was seen above, this descriptive study has obtained valuable information and responded in a preliminary way to the research questions raised. The results show an unjustified highly optimistic perception of the development of social media by those responsible for its management. Furthermore, we found limited strategic planning for social media, although there are administrations that are worthy exceptions to this rule. All the above has been achieved, despite the fact that social media is a relatively recent phenomenon, whose adoption experience in public administrations has been quite brief on average.

The third chapter entitled, *“The impact of digital social networks in local administrations: Myths and realities in the Spanish case”*, sought to understand the strategic principles established by the promotion of social media in the town halls under analysis, and the level

of development in their implementation process within the local public sector. The general objectives of this research have been achieved, although in a limited way, and it will be necessary to confirm these findings with new studies. Preliminary results indicate a high level of diffusion of these technologies - although with strategic limitations - while their development within the organizations is still at an early stage and there is broad scope for improvement in their internal institutionalization.

The fourth chapter entitled *“Adopting Social Media at the Local Level of Government: Towards a Public Administration 2.0?”*, seeks to understand the factors that explain the use of social media in town halls, the perception of the managers of social media about their level of institutional development and the main inhibitors for the further growth of these technologies in the public administration. This study has met the objectives that it raised in its design. The results show how, despite the existence of a high degree of diffusion of these technologies at municipal level, early strategies for the implementation of these technological tools are not achieving the stated objectives, either because they are not clearly defined or because they are not being adequately applied.

In the fifth chapter, *“Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors”*, the objective was to understand if specific independent variables of an institutional, organizational and environmental type were related to the success of social media in the public administrations

under analysis. As we have seen, the hypothesis put forward in this study has accomplished and validated in a preliminary way the model presented for the analysis of social media in the administrations under study. The variables analyzed have been selected from the following constructs: (a) “*Structures and organizational processes, organizational characteristics and management strategies*”, (b) “*Institutional arrangement*” and (c) the “*Environmental conditions*”, each of which are directly related to explaining variation in the dependent variable *Success of social media*.

The results of this research have broadly confirmed the importance of the neo-institutionalist focus in understanding the adoption processes of Information and Communications Technologies (ICTs) in public administrations. The paradox that we raised at the start of this study can be partially explained thanks to the perspective that this theoretical framework provides. Despite the fact that the type of technology employed is similar, the results of social media implementation across public administrations highlight heterogeneous characteristics. This can be explained by diverse factors that affect the technology and that have been the object of this study. The various institutional, organizational and environmental factors shape the ICTs to transform them and generate different results to those expected. This demonstrates the importance of understanding these factors that justify and clarify the needed to further develop this work.

5.4. Aportaciones a la disciplina

A pesar de la creciente proliferación de estudios sobre las RSD en las administraciones públicas a nivel internacional, el presente trabajo de investigación constituye la primera tesis doctoral de la disciplina en España y Europa. Se trata, por lo tanto, de un estudio pionero en nuestro país cuyos resultados contribuyen a este creciente campo de investigación y ofrecen evidencias inexistentes hasta el momento de su publicación.

En cuanto a las fuentes de la investigación, este estudio presenta datos empíricos inéditos sobre la adopción de las RSD en las CC.AA. y los ayuntamientos españoles. Los datos primarios derivados podrán ser reutilizados en futuros estudios de carácter longitudinal o comparado a nivel internacional. Adicionalmente, se ha desarrollado una revisión sistemática de la bibliográfica relacionada que, además de mostrar la pujanza de la disciplina, servirá como fuente para futuras investigaciones. Toda esta información, además de resultar de utilidad para la disciplina, tendrá especial interés para los responsables de las administraciones públicas encargados de la gestión de las RSD.

Los resultados obtenidos en esta investigación validan de manera preliminar el enfoque neo-institucionalista y el modelo EEGS. Ambos han servido como base para elaborar el modelo propio adaptado a las especificidades de las RSD que se ha utilizado en este estudio y que ha demostrado su validez. El modelo analítico que hemos elaborado para este trabajo consiste en una matriz que integra factores institucionales, organizativos y medioambientales para

tratar de comprender el éxito de las RSD en las administraciones públicas. Con este modelo analítico, la presente tesis doctoral pone a disposición de futuras investigaciones una potente herramienta de análisis testada y, por lo tanto, realiza una contribución para cubrir un espacio apenas explorado desde una vertiente teórica desde las ciencias sociales.

Este trabajo incorpora información de gran valor para comprender las dinámicas contemporáneas y las nuevas tendencias en la gestión pública. Efectivamente, el impacto que Internet, las TICs, y concretamente las RSD, han tenido sobre los modelos de gestión pública predominantes hacen que, en la actualidad, se esté abriendo un amplio debate sobre la necesidad de abrir paso a nuevos paradigmas menos enfocados hacia la gestión y más hacia la ciudadanía. Según lo anterior, los tradicionales paradigmas de corte burocrático-weberiano y la Nueva Gestión Pública (NGP) están siendo superados por otros con una lógica más abierta, colaborativa, inclusiva y en red, como la denominada Gobernanza Pública Inteligente (GPI). El empleo de RSD resulta esencial para el despliegue de este nuevo paradigma. De ahí, que investigaciones como la aquí desarrollada contribuyan a ofrecer luz sobre las nuevas lógicas que están inspirando el funcionamiento de las administraciones públicas en la actualidad.

5.5. Límites y retos de futuro

En primer lugar, hay que señalar que las conclusiones derivadas del presente estudio se localizan en el ámbito de las CC. AA y los ayuntamientos en España y, en ningún caso, pretenden ser aplicables al conjunto del sector público. Para profundizar en los resultados de esta investigación resultaría de interés desarrollar estudios comparados en el ámbito internacional y estudios longitudinales. Por otra parte, también sería importante profundizar en el estudio de la difusión de las RDS atendiendo diferentes a sectores de políticas públicas o áreas específicas de gestión. De este modo se podrían contrastar algunas de las conclusiones que se ofrecen en este trabajo.

Los resultados que se presentan en este estudio son limitados. En primer lugar, ofrecen una perspectiva interna de la adopción de las RSD. Será necesario, por tanto, realizar estudios enfocados a conocer la experiencia de los ciudadanos en su relación con la administración pública a través de estas tecnologías. Como hemos visto a lo largo de la investigación, estas herramientas están claramente orientadas a mejorar la interacción con la ciudadanía, sin embargo, también es importante subrayar su potencial para innovar la actividad interna de la administración pública. Esta segunda dimensión no se ha explorado convenientemente en los estudios realizados hasta ahora, muy centrados en la proyección externa de las RSD. Por consiguiente, resulta necesario avanzar en la elaboración de estudios complementarios, que

tengan en cuenta la dimensión externa al mismo tiempo desarrollan una mayor profundización en el ámbito organizativo interno.

En cuanto a las mejoras metodológicas, habría que trabajar en tres líneas diferentes pero complementarias. En primer lugar, los capítulos primero, segundo, tercero y cuarto de este trabajo tienen un carácter exploratorio y descriptivo. Han servido para aproximarnos a una realidad apenas explorada. En estos casos, hay que señalar la necesidad de ampliar el trabajo de investigación realizado mediante un fortalecimiento de los datos disponibles, por ejemplo, a través de entrevistas en profundidad, que faciliten una indagación más precisa sobre factores cualitativos, complementarios a la información obtenida mediante cuestionarios, cuyas limitaciones como fuentes de investigación ya son conocidas. En segundo lugar, el capítulo quinto ha utilizado técnicas cuantitativas para encontrar relaciones estadísticas dentro del modelo que hemos creado. En futuras investigaciones resultará necesario validar el modelo propuesto dentro de contextos diferentes. En todo caso, el estudio incluido en el capítulo quinto asienta unas bases sólidas de trabajo para que en el futuro se pueda replicar su contenido y lograr una explicación cada vez más depurada sobre cuáles son los factores que explican el éxito de las RSD en las organizaciones públicas. Finalmente, en tercer lugar, la acelerada sofisticación de las técnicas de investigación en este ámbito del estudio hará necesario la aplicación de novedosas metodologías como el social network analysis (SNA) o el análisis de sentimientos.

Centrándonos en el capítulo quinto, se debe indicar que el desarrollo de este capítulo se ha enfrentado a diversos desafíos metodológicos que deben ser tenidos en consideración para comprender mejor los resultados. En primer lugar, la propuesta del modelo de análisis implica la utilización de técnicas estadísticas, por lo que se hace necesario contar con datos empíricos fiables y un tamaño de muestra adecuados. En nuestro estudio se han utilizado los datos de 121 municipios españoles, lo que representa una muestra limitada para llevar a cabo análisis cuantitativos complejos. De haberse utilizado un número mayor, y consecuentemente con el incremento de la variabilidad de los casos, previsiblemente se podrían haber obtenido un mayor número de relaciones significativas. En segundo lugar, la utilización de *Klout Score* puede ofrecer algún tipo de sesgo ya que la mayor parte de los indicadores en los que basa su escala no son públicos. Finalmente, determinadas variables complican el potencial comparado del estudio, en la medida que las organizaciones públicas cuentan con diferencias muy notables entre sí, no sólo en términos de nivel de gobierno, sino también en cuanto a las variedades nacionales. Por tanto, un reto evidente en el ámbito metodológico de cara al futuro será crear indicadores más precisos y fiables.

Pese a las limitaciones de este estudio, hemos visto como la mayor parte de las conclusiones aquí presentadas son coherentes con la de los estudios más recientes a nivel internacional. De cara al futuro, es previsible que el estudio del uso de las RSD en las administraciones públicas sea un ámbito de investigación de creciente interés por lo que será necesario

desarrollar y validar técnicas, metodologías y marcos teóricos que nos permitan comprender mejor la evolución de este fenómeno tecnológico en las administraciones públicas.

5.6. Referencias

- Abdelsalam, H. M., Reddick, C. G., Gamal, S., y Al-shaar, A. (2013). Social media in Egyptian government websites: Presence, usage, and effectiveness. *Government Information Quarterly*, 30(4), 406–416.
- Agostino, D. (2013). Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities. *Public Relations Review*, 39(3), 232–234.
- Aichholzer, G., y Strauß, S. (2010). Electronic identity management in e-Government 2.0: Exploring a system innovation exemplified by Austria. *Information Polity*, 15(1-2), 139–152.
- Alam, S. L. (2016). Empirical Analysis of Posts and Interactions: A case of Australian Government Facebook Pages. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 91–110.
- Alarabiat A., Soares D.S., Estevez E. (2016) *Electronic Participation with a Special Reference to Social Media - A Literature Review*. In: Tambouris E. et al. (eds) *Electronic Participation. ePart 2016. Lecture Notes in Computer Science*, vol 9821. Springer, Cham

- Anttiroiko, A. V. (2010). Innovation in democratic e-governance: Benefitting from Web 2.0 applications in the public sector. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(2), 18-36.
- Balcells, J., Padró-Solanet, A. y Serrano, I. (2013). Twitter en los ayuntamientos catalanes. Una evaluación empírica de usos y percepciones. En Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (eds.) *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona: EAPC
- Bekkers, V., *et al.*, (2013). Social media monitoring: Responsive governance in the shadow of control? *Government Information Quarterly* (30): 335-342.
- Bertot, J. C., Jaeger, P.T. y Hansen, D. (2012a). The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1): 30-40.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., y Grimes, J. M. (2012b). Promoting transparency and accountability through ICTs, social media, and collaborative e-government. *Transforming Government People Process and Policy*, 6(1), 78-91.
- Bonsón, E., Royo, S., & Ratkai, M. (2015). Citizens' engagement on local governments' Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, 32(1), 52–62.
- Bonsón, E., Royo, S., y Ratkai, M. (2013). Analysis of European municipalities' Facebook channels activity and citizens' engagement. Último acceso el 16 de Agosto 2014, <http://www.aeca.es/>

- Brainard, L. A., & Derrick-Mills, T. (2011). Electronic Commons, Community Policing, and Communication. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 383–410.
- Bryer, T. A., y Zavattaro, S. M. (2011). Social Media and Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 325–340.
- Criado, J. I. (2009). *Entre Sueños Utópicos y Visiones Pesimistas. Internet y las TIC en la Modernización de las Administraciones Públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J. I. y Rojas-Martin, F. (2012). *Strategies and Realities of Social Media Diffusion in the Public Sector. Evidence from the Regional Government in Spain*. Paper presented at the annual meeting of the European Group of Public Administration. Bergen, Norway.
- Criado, J. I. y Rojas-Martín, F. (2015) (eds.) *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona: EAPC
- Criado, J. I., Martínez-Fuentes, G. y Silván, A. (2012) Social media for political campaigning. The use of Twitter by Spanish Mayors in 2011 local elections. En *Web 2.0 technologies and democratic governance*. New York: Springer, pp. 219-232.
- Chang, A. M. y Kannan, P. K. (2008). *Leveraging Web 2.0 in government*. IBM Center for the Business of Government. Último acceso el 2 de febrero de 2015 <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingWeb.pdf>

- Chatfield, A. T., Scholl, H. J. J. y Brajawidagda, U. (2013). Tsunami early warnings via Twitter in government: Net-savvy citizens' co-production of time-critical public information services. *Government Information Quarterly*, 30(4), 377–386.
- Chatfield, A. T., Reddick, C. G. y Brajawidagda, U. (2015). Government surveillance disclosures, bilateral trust and Indonesia–Australia cross-border security cooperation: Social network analysis of Twitter data. *Government Information Quarterly*, 32, 118–128.
- Chun, S. A. y Warner, J. (2010). Finding Information in an Era of Abundance: Towards a Collaborative Tagging Environment in Government. *Information Polity*, 15, 89–103.
- Chun, S.A., Shulman, S., Sandoval, R. y Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. *Information Polity*, 15, 1-9.
- De Saulles, M. (2011). *Social media and local government in England: who is doing that?* En 11th European Conference on e-Government. Ljubljana: European Conference on e-Government.
- Deligiaouri, A. (2015). A critical appraisal of forms, features, factors and variables of democratic e-participation with a focus on social media. *Idp-Internet Law and Politics*, 9(21), 50–62.
- Departamento de la Presidencia (2015). *20 casos de éxito en las redes sociales de la Generalitat de Cataluña*. Generalitat de Cataluña, Barcelona. Último acceso el 16 de abril de 2017

http://serveisdigitals.gencat.cat/web/.content/02_CATALEG_SERVEIS/xarxes-socials/pdf/20casos_es.pdf

- Díaz, A. y Cortés, Ó. (2014). *Gestión inteligente de las redes sociales en la Administración pública*. Bilbao: IVAP
- Dixon, B.E. (2010). Towards e-Government 2.0: An Assessment of Where e-Government 2.0 Is and Where It Is Headed. *Public Administration y Management*, 15(2):418-454.
- Ellison, N. y Hardey, M. (2014). Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy. *Local Government Studies*, 40(1), 21–40.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
- Fredericks, J y Foth, M. (2013). Augmenting public participation: Enhancing planning outcomes through the use of social media and web 2.0. *Australian Planner*, 50(3), 244-256.
- Gascó, M. (2014). *Xarxes socials, transparència i govern obert a Catalunya*. Barcelona: ESADE- Universitat Ramon Llull.
- Gascó, M., Tamyko, Y, Longo, F. y Fernández, C (2012) *La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les administracions públiques catalanes*. Barcelona: Institut de Governança i Direcció Pública.
- Gibson, A. (2010). *Local by Social: How local authorities can use social media to achieve more for less*. London. IDeA.

- Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions*. New York: Springer.
- Graells i Costa, J. y Ramilo Araujo, M. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red: la Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Oleiros: Netbiblo.
- Graham, M. W., Avery, E. J., & Park, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41(3), 386–394.
- Graham, M., y Avery, E. (2013). Government Public Relations and Social Media: An Analysis of the Perceptions and Trends of Social Media Use at the Local Government Level. *Public Relations Journal*, 7(4), 1–21.
- Gunawong, P. (2015). Open Government and Social Media: A Focus on Transparency. *Social Science Computer Review*, 33(5), 587–598.
- Heverin, T., y Zach, L. (2010). *Twitter for city police department information sharing*. Proceedings of the American Society for Information Science and Technology, 47(1), 1–7.
- Hofmann, S., Beverungen, D., Räckers, M., y Becker, J. (2013). What makes local governments' online communications successful? Insights from a multi-method analysis of Facebook. *Government Information Quarterly*, 30(4), 387–396.
- Hong, H. (2013). Government websites and social media's influence on government-public relationships. *Public Relations Review*, 39(4), 346–356.

- Howard, A. (2012). *Connecting with communities: How local government is using social media to engage with citizens*. Sidney, New south Wales: ANZSOG Institute for Governance at the University of Camberra and Australina Center of Excellence for Local Government.
- Hrdinová, J., Helbig, N., y Peters, C. S. (2010). *Designing Social Media Policy for Government: Eight Essential Elements*, Albany: The Research foundation of State University of New York. Último acceso el 16 de abril de 2017, <http://www.ctg.albany.edu/publications>
- Khan, G. F., Yoon, H. Y., Kim, J., & Park, H. W. (2014). From e-government to social government: Twitter use by Korea's central government. *Online Information Review*, 38(1), 95–113.
- Kingsley, C. (2009). *Making the most of social media : 7 lessons from successful cities*. Fels Institute of Government. Último acceso el 15 de agosto de 2015 https://www.fels.upenn.edu/sites/www.fels.upenn.edu/files/PP3_SocialMedia.pdf
- Kuzma, J. (2010). Asian Government Usage of Web 2.0 Social Media. *European Journal of ePractice*, 9 (March), 1–13.
- Lampe, C., Larose, R., Steinfeld, C., y Demaagd, K. (2011). Inherent barriers to the use of social media for public policy informatics. *The Public Sector Innovation Journal*, 16(1), 1–17.
- Lev-On, A., y Steinfeld, N. (2015). Local engagement online: Municipal Facebook pages as hubs of interaction. *Government Information Quarterly*, 32(3), 299–307.

- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- Lovari, A., & Parisi, L. (2015). Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook Pages. *Public Relations Review*, 41(2), 205–213.
- Lovari, A., y Parisi, L. (2012). Public administration and citizens 2.0 : Exploring digital public communication strategies and civic interaction within Italian municipality pages on Facebook. In F. Comunello (Ed.) *Networked sociability and individualism: Technology for personal and professional relationships* (pp. 238-263) Hershey, PA : IGI Global.
- Luna-Reyes, L.F (2006). *E-government measurement and evaluation*. International conference on Digital Government Research 2006, San Diego.
- Luna-Reyes, L. F. y Gil-Garcia, J. R. (2011). Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. *Government Information Quarterly*, 28(3), 329–345.
- Mainka, A., Hartmann, S., Stock, W. G., y Peters, I. (2014). *Government and Social Media: A Case Study of 31 Informational World Cities*. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 1715–1724.

- Maultasch Oliveira, G. H. y Welch, E. W. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30(4), 397–405.
- McNutt, K. (2014). Public engagement in the web 2.0 era: Social collaborative technologies in a public sector context. *Canadian Public Administration*, 57(1), 49-70.
- Mechant, P., Stevens, I., Evens, T., & Verdegem, P. (2012). E-deliberation 2.0 for smart cities: a critical assessment of two “idea generation” cases. *International Journal of Electronic Governance*, 5(1), 82.
- Meijer, A. y Thaens, M. (2010). Alignment 2.0: Strategic Use of New Internet Technologies in Government. *Government Information Quarterly*. 27(2): 113-121.
- Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity*, 17, 281–292.
- Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), 123–130.
- Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 142–148.
- Mickoleit, A. (2014). *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, OECD Publishing.

- Mossberger, K., Wu, Y. y Crawford, J. (2013) Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*. 30(4): 351-358.
- Nam, T. (2012). Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0. *Government Information Quarterly*, 29(1), 12–20.
- Orlikowski, W. y Iacono, C. S. (2001). Research commentary: Desperately seeking the “IT” in IT research—A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121–134.
- Panagiotopoulos, P. y Sams, S. (2012). *An overview study of Twitter in the UK Local Government*. tGob, 2012, Brunel University, May 8th – 9th.
- Panagiotopoulos, P., Bigdeli, A. Z., y Sams, S. (2012). “5 Days in August” - *How London local authorities used twitter during the 2011 riots*. In Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics) (Vol. 7443 LNCS, pp. 102–113).
- Panagiotopoulos, P., Barnett, J., y Brooks, L. (2013). *Social Media and Government Responsiveness: the Case of the UK Food Standards Agency*, IFIP 8.5 - 12th Conference on Electronic Government (eGov 2013) Koblenz, Germany.
- Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I., y Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, 29(4), 504–511.

- Reddick, C. G., y Norris, D. F. (2013). Social media adoption at the American grass roots: Web 2.0 or 1.5? *Government Information Quarterly*, 30(4), 498–507.
- Sandoval-Almazán, R., y Gil-García, J.R. (2012). Government-Citizen Interactions Using Web 2.0 Tools: The Case of Twitter in Mexico. En Ch. Reddick y S. Aikins (Eds.) *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*. New York: Springer, 233-248.
- Shahsavarani, N. (2014) *Social Media for Government Use*. Carleton University. Ottawa.
- Sharif, M.H.M.; Troshani, I. y Davidson, R. (2014) Adoption of Social Media Services: The Case of Local Government, En Sun, Z y Yearwood, J. (eds.) *Handbook of Research on Demand-Driven Web Services: Theory, Technologies, and Applications*. Hershey: IGI Global.
- Sivarajah, U., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2015). Evaluating the use and impact of Web 2.0 technologies in local government. *Government Information Quarterly*, 32(4), 473–487.
- Sivarajah, U., y Irani, Z. (2012). *Exploring the application of web 2.0 in eGovernment: a United Kingdom context*. In Brunel University Doctoral Symposium 27th y 28th March 2012 (pp. 1–17). London: Brunel University.
- Snead, J. T. (2013). Social media use in the U.S. Executive branch. *Government Information Quarterly*, 30(1), 56–63.
- Sobaci, M. Z. (Ed.) (2015) *Social Media and Local Governments. Theory and practice*. Cham: Springer.

Song, C., y Lee, J. (2013). *Can Social Media Restore Citizen Trust in Government?*

Presentado en el Public Management Research Conference Madison, Wisconsin.

Unsworth, K. (2012). *Transparency, Participation, Cooperation : A Case Study Evaluating Twitter as a Social Media Interaction Tool in the US Open Government Initiative*, 90–96. In the Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research Transparency,

Yates, D., & Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6–13.

Wang, X. (2014). How Do People Participate in Social Network Sites After Crises? A Self-Determination Perspective. *Social Science Computer Review*, 32(5), 662–677.

Welch, E., y Feeney, M. (2013). *Technology-task coupling: An exploration of how social media use is related to perceptions of e-government outcomes*. En 11th Public Management Research Conference, 1–18. Último acceso el 23 de junio de 2015 <http://www.union.wisc.edu/pmra2013/Paper>

Wukich, C., & Mergel, I. (2016). Reusing social media information in government. *Government Information Quarterly*, 33(2), 305–312.

Yates, D., y Paquette, S. (2011). Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 31(1), 6–13.

- Yi, M., Oh, S. G., & Kim, S. (2013). Comparison of social media use for the U.S. and the Korean governments. *Government Information Quarterly*, 30(3), 310–317.
- Zavattaro, S. M., y Sementelli, A. J. (2014). A critical examination of social media adoption in government: Introducing omnipresence. *Government Information Quarterly*, 31(2), 257–264.
- Zheng, L., y Zheng, T. (2014). Innovation through social media in the public sector: Information and interactions. *Government Information Quarterly*, 31(SUPPL.1), S106–S117.
- Zheng, Y., Schachter, H. L., y Holzer, M. (2014). The impact of government form on e-participation: A study of New Jersey municipalities. *Government Information Quarterly*, 31(4), 653–659.

6. TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

Español

ANECA - Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

CC.AA - Comunidades Autónomas

DICE - Base de datos para la difusión y calidad editorial de las revistas españolas de humanidades y ciencias sociales y jurídicas

EEGS - Enacting Electronic Government Success

GPI - Gobernanza Pública Inteligente

ICDS - Índice Compuesto de Difusión Secundaria

ICEE - Indicador de Calidad de Editoriales según Expertos

NGP - Nueva Gestión Pública

MIAR - Matriz de Información para el Análisis de Revistas

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

RSD - Redes Sociales Digitales

SNA – Social Network Analysis

SPI - Scholarly Publishers Indicators

TICs - Tecnologías de la Información y la Comunicación

Inglés

E-Government - Electronic Government

ICT - Information and communications technology

7. APÉNDICE I: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS PARTICIPANTES

7.1. Ayuntamientos

Municipio	Población
Alcalá de Guadaíra	74.396
Alcalá de Henares	200.723
Alcobendas	112.167
Alcoi	59.665
Alcorcón	170.305
Algeciras	117.974
Alicante	332.067
Aranjuez	57.750
Arganda del Rey	55.299
Arona	79.883
Arrecife	56.870
Ávila	58.933
Avilés	81.689
Badajoz	150.517
Badalona	217 210
Barakaldo	100.080

Barcelona	1.601.759
Benalmádena	66.932
Benidorm	60.932
Bilbao	346.437
Burgos	177.776
Cáceres	95.855
Cartagena	216.422
Castelldefels	63.242
Castellón de la Plana	173.841
Cerdanyola del Vallès	57.398
Ceuta	84.963
Chiclana de la Frontera	82.291
Ciudad Real	74.960
Córdoba	328.041
Coslada	88.833
Cuenca	55.738
El Ejido	84.141
El Puerto de Santa María	88.695
Elche	228.628
Elda	53.530

Estepona	66.558
Ferrol	70.365
Fuengirola	75.828
Fuenlabrada	195.864
Gandia	76.482
Getafe	173.057
Getxo	79.520
Gijón	275.735
Girona	97.202
Granollers	59.920
Guadalajara	83.720
Huelva	83.720
Huesca	52.555
Ibiza	49.693
Irun	61.184
Jaén	115.837
Jerez de la Frontera	212.226
La Línea de la Concepción	63.113
Las Palmas de Gran Canaria	382.283
Las Rozas de Madrid	92.757

Leganés	186.696
Linares	60.276
Lleida	139.176
Logroño	151.909
Lorca	91.749
Madrid	3.165.235
Majadahonda	70.348
Málaga	566.913
Manresa	75.272
Marbella	138.652
Mataró	124.256
Mérida	58.977
Mijas	77.512
Molina de Segura	68.771
Mollet del Vallès	51.711
Móstoles	205.712
Motril	60.862
Murcia	439.655
Orihuela	83.409
Oviedo	223.765

Palencia	80.178
Palma de Mallorca	399.093
Pamplona	196.086
Parla	125.323
Paterna	67.147
Ponferrada	67.345
Pozuelo de Alarcón	84.338
El Prat de Llobregat	62.859
Puertollano	50.592
Reus	104.942
Rivas Vaciamadrid	80.479
Roquetas de Mar	91.679
Rubí	74.345
Sabadell	207.403
Sagunto	64.985
Salamanca	148.042
San Cristóbal de La Laguna	152.975
San Fernando	96.320
San Sebastián	186.050
San Sebastián de los Reyes	83.318

San Vicente del Raspeig	55.946
Sanlúcar de Barrameda	67.370
Sant Boi de Llobregat	83.094
Sant Cugat del Valles	87.101
Santa Coloma de Gramenet	118.711
Santa Cruz de Tenerife	205.279
Santiago de Compostela	95.767
Segovia	53.260
Sevilla	696.676
Siero	52.380
Tarragona	132.199
Telde	102.067
Terrassa	215.479
Toledo	83.334
Torrelavega	54.196
Torremolinos	67.342
Torrent	80.536
Valladolid	306.830
Vélez Málaga	77.808
Viladecans	65.349

Vilanova i la Geltrú	65.931
Villareal	50.751
Vitoria-Gasteiz	242.022
Zamora	64.423
Zaragoza	666.058

7.2. Administraciones autonómicas

Comunidad Autónoma

Andalucía

Aragón

Asturias

Cantabria

Castilla La Mancha

Castilla León

Cataluña

Comunidad de Madrid

Comunidad Valenciana

Extremadura

Galicia

Islas Baleares

Islas Canarias

La Rioja

Murcia

Navarra

País Vasco

8. APÉNDICE II: CUESTIONARIOS

8.1. Cuestionario sobre el uso de las redes sociales digitales en los ayuntamientos

Estimado Sr. / Sra.

Nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en un estudio que estamos llevando a cabo sobre el uso y difusión de las redes sociales en los Ayuntamientos de más de 50.000 habitantes. Por redes sociales en Internet, nos referimos a todas aquellas herramientas relacionadas con la Web 2.0 que facilitan la creación de estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como la amistad, parentesco, intereses comunes, conocimientos, etc.

Basándonos en estudios semejantes realizados en otros países, un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), pretendemos profundizar en el conocimiento sobre cómo las redes sociales digitales se están incorporando en su Ayuntamiento.

Le garantizamos el más absoluto anonimato de sus respuestas en el estricto cumplimiento de las normas sobre secreto estadístico y protección de datos personales. Una vez grabada la información de modo anónimo, los cuestionarios individuales son destruidos inmediatamente. Si así lo desea, nos pondremos en contacto directamente con usted para darle a conocer los resultados del estudio.

No dude en consultarnos ante cualquier pregunta, quedamos a su entera disposición y le agradecemos de antemano su apreciada colaboración con este estudio.

NOTA: ES MUY IMPORTANTE QUE COMPLETE EN EL CUESTIONARIO SUS DATOS Y LOS DEL MUNICIPIO AL QUE PERTENECE

J. Ignacio Criado Grande (ignacio.criado@uam.es)
Profesor y director del estudio
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid
Edificio de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas, 1º Planta, despacho 2
C/ Marie Curie, 1, Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049, Madrid

Francisco Rojas Martín
Investigador y responsable técnico del estudio
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid
Edificio de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas, 1º Planta, despacho 2
C/ Marie Curie, 1, Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049, Madrid

1. **Para comenzar, ¿podría indicarme desde qué fecha tienen presencia en las redes sociales a través de perfiles oficiales de su Ayuntamiento?** Por favor, indique el mes y el año.

2. **¿Existen compromisos formales sobre transparencia, acceso a la información pública o el desarrollo de la e-administración en su Ayuntamiento?**

	Sí	No
Sobre transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobre información pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobre e-administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **¿Las iniciativas sobre redes sociales digitales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su Ayuntamiento?:** Si su respuesta es afirmativa, por favor, marque "Sí" e indique una referencia o enlace web en "Otro".

- ☐ Sí
☐ No, todavía no está previsto
☐ No, pero está previsto desarrollarlo en menos de un año
☐ No, pero está previsto desarrollarlo en más de un año.
☐ Otro:

4. **Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales digitales en su administración:** Si su respuesta es afirmativa, por favor, marque "Sí" e indique una referencia o enlace web en "Otro".

- ☐ Sí

- ☐ No, todavía no está previsto
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en menos de un año
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en más de un año
- ☐ Otro:

5. ¿Cuentan con un sistema para evaluar o medir los resultados del uso de las redes sociales? En caso afirmativo, por favor marque "Sí" e indique qué herramientas o procedimientos utilizan para ello en "Otro".

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Otro:

6. Principalmente, la adopción de redes sociales digitales por parte del Ayuntamiento se realiza a través de: En su caso, por favor, señale qué productos ha comprado o desarrollado en "Otro"

- ☐ Soluciones externas al Ayuntamiento (Facebook, Twitter, YouTube, etc.)
- ☐ Software a medida adquirido a una empresa
- ☐ Aplicaciones desarrolladas internamente
- ☐ Otro:

7. Por favor, indique en qué redes sociales digitales tiene presencia su Ayuntamiento y el número de perfiles activos. Aquí se incluyen los perfiles de las concejalías, unidades, departamentos, etc.

	Ninguno	1 perfil activo	2-5 perfiles activos	6-10 perfiles activos	Más de 10 perfiles activos
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ninguno		1 perfil activo		2-5 perfiles activos		6-10 perfiles activos		Más de 10 perfiles activos	
Youtube	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Linkedin	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Flickr	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Tuenti	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
MySpace	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Second Life	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Pinterest	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Vimeo	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Digg	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Delicious	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Instagram	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Blogs	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Foursquare	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Otros	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

8. ¿Podría indicarme qué unidad/es o departamento/s intervienen en la gestión de las redes sociales del Ayuntamiento? En caso de ser "Otro", indique cuál/es

- ☐ Comunicación
- ☐ Participación
- ☐ Gobierno Abierto
- ☐ Informática
- ☐ Todos los departamentos del Ayuntamiento
- ☐ Otro:

9. ¿Cuál es el presupuesto dedicado a las redes sociales en su Ayuntamiento? Por favor, indique una cifra lo más exacta posible (junto con el presupuesto total del Ayuntamiento).

10. La gestión de las redes sociales la realiza personal...

- ☐ Que forma parte de la plantilla de manera eventual
- ☐ Que forma parte de la plantilla de manera permanente
- ☐ Que forma parte de la plantilla de una organización contratada por la administración
- ☐ Otro:

11. ¿Podría indicarnos cuántas personas se dedican a labores relacionadas con la gestión de las redes sociales digitales en su institución? Por favor, indique una cifra lo más exacta posible (junto con el número total de efectivos del Ayuntamiento)

12. ¿Reciben formación para el manejo de redes sociales por parte de su Ayuntamiento?

- ☐ Sí
- ☐ No

13. ¿Considera que existe liderazgo al frente de su institución apoyando la presencia en las redes sociales? Siendo 1 "Mínimo liderazgo" y 5 "Máximo liderazgo"

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Cuáles son las principales razones para que su Ayuntamiento utilice las redes sociales digitales? Por favor, señale las tres razones principales

- ☐ Fomentar la participación
- ☐ Incrementar la transparencia
- ☐ Proporcionar información
- ☐ Mejorar los procesos
- ☐ Reducir los recursos necesarios para el funcionamiento de la administración (menos correo electrónico, llamadas de teléfono, etc.)
- ☐ Involucrar a los empleados de la administración
- ☐ Otro:

15. Las cuestiones siguientes se han considerado como inhibidores del uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas o como potenciales riesgos. Por favor, señale su nivel de preocupación por cada área (siendo 1 "muy baja" y 5 "muy alta"):

	1	2	3	4	5
Ausencia de apoyo político	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de beneficio económico cuantificable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de recursos para su mantenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de recursos para el control y evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Términos de uso legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Ausencia de control sobre los proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservación de archivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de un marco de gobernanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por el uso que hacen los empleados públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A pesar de las preocupaciones y riesgos mencionados, ¿cómo caracterizaría el nivel de desarrollo de las redes sociales digitales en su Ayuntamiento? Por favor, señale el desarrollo siendo 1 "Desarrollo mínimo" y 5 "Desarrollo máximo"

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Qué medidas ha adoptado su Ayuntamiento para promover el uso de las redes sociales digitales? Señale todas las que estime necesarias:

- ☐ Publicidad en Internet
- ☐ Boca a boca

- ☐ Publicidad en prensa, radio, TV, etc.
- ☐ Presentaciones públicas
- ☐ Relaciones públicas
- ☐ Estadísticas
- ☐ Agregación de las redes sociales digitales en los portales web
- ☐ Promociones y premios
- ☐ Cuestionarios/sondeos de opinión
- ☐ Apps para móviles
- ☐ No estamos promoviendo el uso
- ☐ Otro:

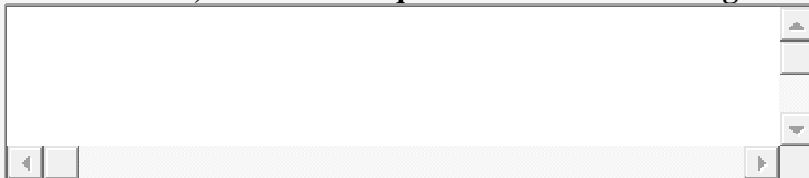
18. Por favor, indique el nombre del Ayuntamiento al que pertenece, la persona que rellena el cuestionario, unidad organizativa de la que forma parte y denominación de su puesto.

19. Si usted no es la persona responsable del área de redes sociales digitales en su Administración, por favor, señale los datos de la persona que ejerce ese puesto, así como su adscripción orgánica.

20. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en temas relacionados con las redes sociales digitales en las administraciones públicas?

21. Por favor, indique cuantos años cumplió en su último cumpleaños.

Muchas gracias por su colaboración A continuación dispone de un espacio de observaciones, en el caso de que Ud. desee realizar alguna aclaración o comentario.



8.2. Cuestionario sobre el uso de las redes sociales digitales en las administraciones autonómicas

Estimado Sr. / Estimada Sra.

Nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en un estudio que estamos llevando a cabo sobre el uso y difusión de las redes sociales en Internet dentro de las administraciones públicas autonómicas. Por redes sociales en Internet nos referimos a todas aquellas herramientas relacionadas con la Web 2.0 que facilitan la creación de estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como la amistad, parentesco, intereses comunes, conocimientos, etc. (Wikipedia).

Basándose en estudios semejantes realizados en otros países, un equipo de profesores de varias universidades, encabezadas por la Autónoma de Madrid, pretendemos profundizar en el conocimiento sobre cómo las redes sociales digitales se están incorporando en su departamento concreto, y más ampliamente, en su Administración.

Por ello, su participación es de suma importancia y le pedimos su colaboración para completar un cuestionario que requiere unos 10 minutos de su valioso tiempo. Para facilitar esta labor, el cuestionario se puede cumplimentar directamente debajo o, si lo prefiere, visitar el enlace adjunto en la parte superior del mensaje.

Le garantizamos el más absoluto anonimato de sus respuestas en el estricto cumplimiento de las normas sobre secreto estadístico y protección de datos personales. Una vez grabada la información de modo anónimo, los cuestionarios individuales son destruidos inmediatamente. Si así lo desea, nos pondremos en contacto directamente con usted para darle a conocer los resultados del estudio.

No dude en consultarnos ante cualquier pregunta, quedamos a su entera disposición y le agradecemos de antemano su apreciada colaboración con este estudio.

Responsable del cuestionario: J. Ignacio Criado Grande (ignacio.criado@uam.es)
Profesor y secretario docente
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Universidad Autónoma de Madrid
Edificio de Ciencias Jurídicas, Políticas y Económicas, 1º Planta, despacho 2
C/ Marie Curie, 1, Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049, Madrid
Teléfono personal de contacto: 605569344

Coordinación: Francisco Rojas Martín

1. La adopción y uso de las redes sociales digitales en su administración se guía por:

- ☐ Una norma o política formal de la administración autonómica
- ☐ Una norma o política formal del área de tecnologías de la administración
- ☐ Una norma o política individual de su unidad, agencia, departamento...
- ☐ Una norma o política individual ligada a un programa o proyecto
- ☐ Los beneficios ad hoc generados para alguna unidad, más que por una política formalizada

2. ¿Las iniciativas sobre redes sociales digitales están documentadas en un plan estratégico de tecnologías de información y/o comunicación o en los planes de acción de los responsables del área tecnológica y/o comunicación de su administración autonómica?: Si su respuesta es afirmativa, por favor, indique una referencia o enlace web.

- ☐ Sí
- ☐ No, todavía no está previsto
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en menos de un año
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en más de un año.
- ☐ Otro:

3. Por favor, indique si se ha desarrollado alguna guía para el uso de redes sociales digitales en su administración: En caso afirmativo, por favor, indique una referencia o enlace web

- ☐ Sí
- ☐ No, todavía no está previsto
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en menos de un año
- ☐ No, pero está previsto desarrollarlo en más de un año
- ☐ Otro:

4. Principalmente, la adopción de redes sociales digitales por parte de la administración autonómica se realiza a través de: En su caso, por favor, señale qué productos ha comprado o desarrollado

- ☐ Soluciones externas a la administración autonómica (Facebook, Twitter, YouTube, etc.)
- ☐ Software a medida adquirido a una empresa
- ☐ Aplicaciones desarrolladas internamente

☐ Otro:

5. Por favor, indique las redes sociales digitales que utiliza su administración autonómica.

- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Youtube
- ☐ Linkedin
- ☐ Flickr
- ☐ Tuenti
- ☐ Google+
- ☐ Myspace
- ☐ Second Life
- ☐ Ning
- ☐ Vimeo
- ☐ Digg
- ☐ Delicious
- ☐ Gov Loop
- ☐ Blogs
- ☐ Foursquare
- ☐ Dropbox
- ☐ Otro:

6. La gestión de las redes sociales digitales la realiza personal...

- ☐ Que forma parte de la plantilla de manera eventual
- ☐ Que forma parte de la plantilla de manera permanente

- ☐ Que forma parte de la plantilla de una organización contratada por la administración
☐ Otro:

7. ¿Podría indicarnos cuántas personas se dedican a labores relacionadas con la gestión de las redes sociales digitales de su administración? Por favor, indique una cifra lo más exacta posible

8. ¿Cuáles son las principales razones para que su administración autonómica utilice las redes sociales digitales? Por favor, señale las tres razones principales

- ☐ Fomentar la participación
☐ Incrementar la transparencia
☐ Proporcionar información
☐ Mejorar los procesos
☐ Reducir los recursos necesarios para el funcionamiento de la administración (menos correo electrónico, llamadas de teléfono, etc.)
☐ Involucrar a los empleados de la administración
☐ Otro:

9. Las cuestiones siguientes se han considerado como inhibidores del uso de las redes sociales digitales en las administraciones públicas o como potenciales riesgos. Por favor, señale su nivel de preocupación por cada área (siendo 1 muy baja y 5 muy alta):

	1	2	3	4	5
Ausencia de apoyo político	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de beneficio económico cuantificable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Ausencia de recursos para su mantenimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de recursos para el control y evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Términos de uso legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de control sobre los proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conservación de archivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausencia de un marco de gobernanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por el uso que hacen los empleados públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Qué está haciendo su administración autonómica para reducir las preocupaciones y riesgos ligados al uso de las redes sociales digitales?

- ☐ Desarrollar/implementar una política pública
- ☐ Negociar acuerdos personalizados con los proveedores

- ☐ Desarrollar/implementar una guía de uso
- ☐ Monitorizar el uso
- ☐ Registrar a los usuarios
- ☐ Requerir identificación para el uso
- ☐ Formar a los usuarios
- ☐ Bloquear selectivamente a los usuarios
- ☐ No tengo ninguna preocupación
- ☐ Otro:

11. ¿Qué facilitaría a su administración autonómica avanzar en el uso de las redes sociales digitales? Por favor, señale las cinco razones principales

- ☐ Aprobar unos términos de uso legal apropiados
- ☐ Elaborar una política pública o guía de usos
- ☐ Establecer unos recursos económicos adecuados
- ☐ Conocer un estudio de caso con estadísticas
- ☐ Implementar un proyecto piloto o prototipo
- ☐ Disponer de una mejor adaptación de las plataformas
- ☐ Contar con una capacitación adecuada
- ☐ Acumular experiencia de uso
- ☐ Generar trabajo en equipo
- ☐ Mejorar la accesibilidad
- ☐ Gestionar ajustando a la legalidad la información pública generada
- ☐ Otro:

12. A pesar de las preocupaciones y riesgos mencionados, ¿cómo caracterizaría el nivel de desarrollo de las redes sociales digitales en su administración autonómica?

- ☐ Avanzando rápidamente, ya que estas herramientas son elementos fundamentales de la administración del siglo XXI
- ☐ Actuando con precaución, ya que estas herramientas tienen su valor, pero se desconoce mucho sobre ellas todavía
- ☐ Apenas empezando, tratando de entender el valor de estas herramientas
- ☐ Haciendo poco, ya que tenemos otras prioridades

13. ¿Qué medidas ha adoptado su administración autonómica para promover el uso de las redes sociales digitales? Señale todas las que estime necesarias:

- ☐ Publicidad en Internet
- ☐ Boca a boca
- ☐ Publicidad en prensa, radio, TV, etc.
- ☐ Presentaciones públicas
- ☐ Relaciones públicas
- ☐ Estadísticas
- ☐ Agregación de las redes sociales digitales en los portales web
- ☐ Promociones y premios
- ☐ Cuestionarios/sondeos de opinión
- ☐ Apps para móviles
- ☐ No estamos promoviendo el uso
- ☐ Otro:

14. ¿Cuáles serán sus próximos pasos en la medida que las redes sociales digitales evolucionan y se introducen nuevos productos?

- ☐ Generación de servicios basados en la localización
- ☐ Integración de las redes sociales digitales
- ☐ Creación de apps avanzados para móviles

- ☐ Agregación de las redes sociales digitales en el portal web
- ☐ Elaboración de sondeos de opinión
- ☐ Explotación de datos de uso
- ☐ Integración con las métricas web
- ☐ Establecimiento de estándares de servicio
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro:

15. Por favor, indique a la Administración autonómica a la que pertenece, la persona que rellena el cuestionario, unidad organizativa de la que forma parte y denominación de su puesto.

16. Si usted no es la persona responsable del área de redes sociales digitales en su Administración, por favor, señale los datos de la persona que ejerce ese puesto, así como su adscripción orgánica.

17. ¿Desde cuándo lleva su Administración trabajando en/con las redes sociales en Internet? Indique una fecha lo más aproximada posible, así como toda la información complementaria que pueda ser de interés sobre ello (normativa, documentos, etc.).

18. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en temas relacionados con las redes sociales digitales en las administraciones públicas?

19. Por favor, indique cuantos años cumplió en su último cumpleaños.

Muchas gracias por su colaboración A continuación dispone de un espacio de observaciones, en el caso de que Ud. desee realizar alguna aclaración o comentario.